McGraw Hill Education
HZ BOOKS
华章经管

关键对话

如何高效能沟通

（原书第 2 版）

[美] 科里·帕特森（Kerry Patterson）
约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）
罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）
艾尔·史威茨勒（Al Switzler） 著

毕崇毅 译

| 珍藏版 |

《纽约时报》《商业周刊》畅销书
全美畅销 300 万册

史蒂芬·柯维 樊登 采铜 一致推荐

CRUCIAL CONVERSATIONS
Tools for Talking When
Stakes Are High, 2nd Edition



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



McGraw Hill Education

关键对话

如何高效能沟通

（原书第2版）

[美] 科里·帕特森（Kerry Patterson）
约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）
罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）
艾尔·史威茨勒（Al Switzler） 著

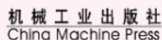
毕崇毅 译

|珍藏版|

《纽约时报》《商业周刊》畅销书
全美畅销300万册

史蒂芬·柯维 樊登 采铜 一致推荐

CRUCIAL CONVERSATIONS
Tools for Talking When
Stakes Are High, 2nd Edition



目录

献词

赞誉

推荐序一

推荐序二

序

译者序

前言

第1章 何谓关键对话

第2章 掌握关键对话

第3章 从“心”开始

　　如何确定目标

第4章 注意观察

　　如何判断对话氛围是否安全

第5章 保证安全

　　如何让对方畅所欲言

第6章 控制想法

　　如何在愤怒、恐惧或受伤的情况下展开对话

第7章 陈述观点

　　如何循循善诱而非独断专行

第8章 了解动机

如何帮助对方走出沉默或暴力状态

第9章 开始行动

如何把关键对话转变成行动和结果

第10章 案例分析

第11章 综合应用

关键对话的准备和学习工具

后记 《关键对话》10年应用作者手记

作者简介

VitalSmarts公司简介

献词

谨以此书献给

露易丝、西莉亚、伯妮和琳达，

感谢你们巨大的支持、无私的爱和永无止境的耐心，

以及我们的孩子们——

克里斯蒂娜、瑞贝卡、泰勒、斯科特、艾斯琳、

卡拉、赛斯、塞缪尔、希鲁姆、安伯尔、梅根、

查斯、海丽、布莱恩、安伯、劳拉、贝卡、瑞秋、

本杰明、梅瑞狄斯、琳赛、凯莉和托德，

感谢你们为本书提供的灵感。

赞誉

如果一本书能够联系实际、简明易懂、便于应用，而且以翔实的研究为基础，那么它一定是部深刻而有效的作品。令人兴奋的是，我在本书中发现了所有这些要素。它的叙述生动有趣，其中蕴含的观点超越了各种文化之间的隔阂。我认为书中的理论能够和印度的价值观密切地结合起来，其中的技巧可以帮助世界各地的人安全有效地在关键时刻表达自己的观点。

——印度TataSky公司AGM培训开发部主管　查兰基特·勒哈尔

以前，我一直觉得自己的沟通技巧不错，直到后来到油田工作才发现这里的人有多么粗鲁，脏话满天飞，跟这里的人打交道简直能把人折磨疯。幸好，我读过本书4遍，它完完全全地改变了我！我惊喜地发现，无论面对什么情况，现在的我都能成功地和任何人展开任何对话。本书绝对是我读过的最重要和最有意义的作品。

——NSA Juice Plus＋公司创始人　戴夫·希尔

从事培训行业35年，我从未见过像本书这样富有价值，能够有效改变人生的作品。我可以负责任地告诉大家，如果你想寻找有关综合团队建设、绩效管理、冲突化解、问题解决等诸多领域行动技巧的图书，本书就是你的必读之作。

——儿童健康服务公司组织开发部主管　泰瑞·门罗

如今，能够同时影响人们的职业发展和个人生活的图书可谓少之又少。本书的成功之处在于，它改变了我在家庭和工作中的一些错误沟通方式。我认为，它之所以能对我的人生发挥重要影响，是因为书中介绍的技巧是在社会科学研究的基础上根据实践经验总结出来的。本书的确能够改变你的人生。

——史代拉金制药公司中东区业务主管　加山·丘图博

在一家拥有众多老员工的企业中新任首席执行官实非易事，我必须经常和他们展开关键对话。每到这个时候，本书就成了我的练习剧本，它总是能指导我顺利地完成每次棘手的沟通。

——俄勒冈医学协会CAE部门执行副总裁
兼首席执行官　乔安娜·布莱森

我当了14年教师，去年刚刚被任命为教学主管，这对我来说是个巨大的挑战。虽然向学生和家长传达坏消息没问题，但我很难对教师这样做。直到读完本书之后，我才学会了如何跟任何人开诚布公地探讨任何问题。就是在这本书的帮助下，我第一年的工作取得了很大的成功。

——麦迪逊学区卢瑟布兰森小学NBCT教学主管　泰瑞·索恩顿

本书帮助我成为一个好丈夫、好父亲、好兄弟和好经理，我真希望能在30年前就读到它。对于本书带来的人生改变，我充满感激之情，真诚地希望每个人都能从中受益。

——Ingram ISD公司首席财务官　洛恩·麦克比

本书是我个人生活和职业生涯的转折点，它清晰地阐释了在不同情况下改变对话方式，可以为我们带来完全不同的结果。正是利用书中介绍的技巧，我成功地修复了和儿子之间的关系，现在我们变得非常亲

密。

——英国萨里郡　雷雅娜·亚维斯

推荐序一

在写作此序时，我心中的激动之情无以言表。这本具有重要意义的作品至今已经重印了200万册。自从几位作者10年前赠送我初版作品之后，我从这本书中学到了很多东西。多年来，我一直在教授第五种习惯：学会聆听他人的言语。但是，本书青出于蓝而胜于蓝，在高风险交流的基本原则方面分析得更加透彻，总结得更加深刻。它以一种不可思议的全面性，对关键对话的整个发展过程进行了深入而细致的探讨。更重要的是，本书让我们把注意力成功地转向了那些人生中极其关键的时刻，即决定我们的生活、人际关系和世界观的重要对话。因此，本书无愧为当代思想领导研究领域的一个伟大贡献。

此外，本书产生的影响力之大让我感到非常欣慰。本书的4位作者是我多年的朋友，他们都是非常优秀的人，不但是出色的教师，而且是成功的培训大师。他们打造了一支高效合作的团队，这支团队成功合作了20多年，这一点充分说明了他们具备深厚的关键对话能力。在此基础上，他们成立了享誉世界的VitalSmarts公司，为改善领导力、人际关系和推动个人变革服务。迄今为止，其已经在全球范围内培训了数百万人。可以说，这家公司本身就是其所倡导理念的真实写照，它的一言一行都彰显了关键对话中强调的原则。

对于该完美团队创作的这部新作品，我在此衷心希望它能在未来继续发挥影响，让更多的人做出改变。

史蒂芬·柯维

2011年7月

推荐序二

关键对话究竟有多关键

我们读书会有个书友老王是做印刷生意的，每到年底最头疼的就是

收账。去年有个客户欠了他将近百万，交流过好几次，对方都说没钱。这让老王既无奈又生气，愤怒的时候已经开始琢磨，到底是该用白道，还是黑道解决呢？当然，冷静下来后，他知道无论白道还是黑道，都不是有效解决欠债不还问题的“好道”。幸好，他这时想起了在樊登读书会里学到的一本书——《关键对话》。这不就是关键的时候吗？他打算试试看，如果不灵，也别参加什么读书会学习了，干脆打官司！

老王把《关键对话》听了五遍，买了书，做了笔记，在去讨债的路上还放着这本书的讲解音频。嗯，首先，我要为自己达成的目的是什么：把钱要回来。其次，我要为对方实现的目的是什么：让对方知道守信用的重要性，做一个诚信的商人。最后，我要为我们的关系实现的目的是什么：也许我们以后还能继续合作，并给他介绍更多的客户。这三个导入型问题思考清楚了，老王已经摆脱了打或者逃的傻瓜式选择：不要谴责对方欠钱不还，不要指责对方没信用，而要用事实开场……总之，老王下足了“关键对话”的功夫。

双方一见面，老王就展开了精心准备的关键对话：陈述事实，说出感受，提出具体要求。对方没有那么容易配合，讲了很多自己的难处。老王重新描述了对方的情感，表示能够理解，现在生意确实不好做。然后进行对比说明：我今天来是为了让双方达成共赢，绝不是为了给您找麻烦！接着塑造共同目的：我们都希望今后还能愉快地合作，对吧？……总之，他将《关键对话》里的十八般武艺全都用上了。你猜结果怎样？老王原本打算对方还一半钱就能过个好年了，最终的结果却是全款到账，而且对方还把他留下来喝了一顿酒。

现在各位知道什么叫知识就是力量了吧？我在复述老王这个真实的故事时，完全不需要借助任何资料，甚至不用翻这本书。因为关键对话的逻辑、方法、步骤已经完全融入了我和大量读书会书友们的血液，成为我们处理问题的标准步骤。如果你对于我刚刚写的这些名词和方法还有不太明白的地方，就请你赶紧开始阅读本书吧！生活中可不仅仅只有讨债才是关键对话的机会。你劝丈夫春节回你家过年，让孩子少打点儿游戏，让老人别总买骗子的保健品，让领导考虑给你加薪，让邻居不要把车停在你的车位上……任何一个沟通的机会，都是练习关键对话的时候。不但要达成目的，还要增进关系！你说这件事有多关键？

那么，既然《关键对话》这么有效，当然要把它读完，做笔记，去练习。如果读了一遍还觉得有难度，也欢迎下载樊登读书会APP，听听

我讲解本书的课程。作为知识产出和消费链中的作者、出版社、读书会、读者，也完全可以达成共赢的合作机会，而这也是关键对话的精神所在！向本书的作者们致敬！

樊登

樊登读书会创始人

序

这是一本具有突破性意义的作品，这就是我在阅读本书初稿时的真实感受。对于本书的重要性、影响力和及时性，我认为无论怎样强调都不过分。

英国著名史学家阿诺德·汤因比曾把历史（不但包括社会史，也包括制度史和人类史）精妙地总结成了一句话，即成功是最大的失败。对此，本书做出了恰如其分的答复。汤因比想说的是，如果人生挑战得到了和它同等程度的对待，你就能取得成功，但是，当人生挑战达到一个新的高度时，原先可以取得成功的努力就无法继续发挥作用了，所以你会以失败告终。正因为如此，成功即最大的失败。

人生挑战无时无刻不在显著地改变着我们的生活、家庭和企业。正如当今世界以惊人的速度发生变化，和非凡而危险的科技变得越来越密不可分时，人类体验到的压力也呈现出了几何式增长。在这种高度紧张的生活节奏下，如何滋养我们的人际关系，如何利用有效的方式和技巧解决每天遇到的问题，如何形成新的、更好的解决问题的能力，无疑正变得越来越迫切。

这些新的、更好的解决方式绝非“我的方式”或“你的方式”，而应当是“我们的方式”。换句话说，更有效的解决问题方式必须具有协同效应。其应当是捆在一起的一把筷子，而不是散落一地的单个筷子，只有这样才能发挥出最大的效力。这种协同性可以体现在更好的决定、更好的人际关系、更好的决策过程、更高的决策实施承诺中，或是在这些因素中得到综合体现。

我们说“关键对话”可以改变人以及人与人之间的关系，在这里改变指的不是简单的“处理”，而是创建一种具有全新意义的人际关系。关键

对话带来的是佛教所称的“中观之道”，它指的不是在直线的两极之间寻找平衡点，而是要建立一个更高水平的中间道路，有点像等腰三角形的那个顶点一样。当双方或多方在真诚对话中取得新的收获时，这种人际关系便会形成，就好像刚出生的孩子会给家庭或婚姻带来具有全新意义的人际关系一样。当你和富有创造力的人通过对话取得收获时，由此会形成一种最为强大的人际关系。实际上，这种人际关系是如此牢固，以至于你根本不会背叛他们，即使你周围的人都对他们恶语中伤。

在本书中，作者对主题的开发循序渐进，非常具有说服力。首先，本书介绍了对话的重要作用，阐述了目标的意义以及如何关注对话目标。然后，作者进一步描述了营造安全感的重要性，以及如何利用自我意识和自我认知。最后，作者讨论了如何实现共同理解和创造性协同，帮助人们更好地做出共同决定，帮助他们做出承诺，在主观上愿意积极完成这些决定。简而言之，本书能帮助你在对话中创建正确的心理和情绪状态，帮助你开发和利用正确的技巧模式。

虽然多年来我一直从事相关内容的写作和教学工作，阅读完本书之后我还是惊奇地发现，自己也被书中的观点深深地影响了，不但深受启发而且受到了很大的激励。通过本书，我学到了一些新的观点，对一些老的看法有了更加深刻的认识。除了精彩的实践应用，书中内容也扩展了我对关键对话的理解。此外，我还明白了如何综合应用这些新的方法、技巧和工具，让关键对话成为完全不同于以往或是错误做法的最佳解决方案。

刚一打开本书，我就有种爱不释手的感觉。作为我的好友和同事，几位作者以工作和生活中的真实案例为基础，旗帜鲜明地阐述了自己的观点。这些观点不但解决了一个至关重要的问题，而且其表达方式非常风趣、平易近人且充满幽默感。各种实例也有效地保证了书中观点的实用性。几位作者成功地向我们展示出，如何调动情商和智商顺利完成关键对话。

至今，我还记得本书其中一位作者在大学时代和教授之间的一次关键对话。教授发现这个学生既不缴纳学费也不用功读书，为此和他展开了对话。学生认真听完之后，重申了教授的观点，并感谢对方对自己能力的肯定，然后冷静地回答道：“我现在关注的首要目标不是上课，目前上课对我来说不是最重要的事，希望您能理解。”这番话让教授大吃一惊，但他还是很快就开始认真聆听起来。瞧，关键对话就这样发生了。

它不但引发了新的认识，双方的人际关系也因此得到了深化。

我知道本书的几位作者都很优秀，他们是出色的教师和咨询顾问。我也在一些培训研讨会上看到过他们的演示。但让我出乎意料的是，他们竟然能把如此复杂的课题写成一本通俗读物。然而，他们的确做到了。鉴于本书如此意义重大，我建议大家能深入阅读，每读完一章要认真思考一下，同时注意各章之间的承接关系。读完全书，你可以应用书中的技巧，遇到不解之处再回头研读，然后把你的心得体会继续投入到日常实践中。只有经过如此反复，你才能真正掌握书中的观点。记住，光学不练，那是假把式。

我相信，读完本书之后，你会和我一样惊奇地发现，正如书中所描述的那样，关键对话真实地反映了罗伯特·弗罗斯特在那首优美的小诗《未走过的路》中表露的观点。

黄色的树林，前路分成两股，

可惜我不能兼顾。

我站立良久，形影孤独，

远远眺望它们向远处延伸，

直到转入树林深处。

岁月流逝，将来的某时某处，

我会在叹息中想起：

两条路在林间分开，而我——

选择了人迹罕至之途，

从那一刻起，一切差别已成定铸。

史蒂芬·柯维

译者序

如果让我用一个词来形容本书，我会说这是一本“旷世奇书”。

在很多人看来，对话无非就是动动嘴皮子的事情。所谓关键对话，也只不过是内容更加重要一些而已，根本不值得浪费笔墨去大书特书。可是，本书作者却不这样认为，通过20多年的研究和对10万多人的跟踪调查，他们得出的结论是，对话其实一点儿都不简单！

为什么这样说？其实，只要对影响生活的各种事件深入分析一番，我们就会吃惊地发现原来很多问题都是由沟通不善造成的。换句话说就是在面对危机时，我们根本不会正确地和他人对话。

例如，面对同事或上司的性骚扰，你选择了隐忍不发，结果对方却得寸进尺；面对丈夫或妻子有意无意的疏远，你选择用冷战的方式应对，结果发展到婚姻亮起红灯；面对团队中总是消极怠工的同事，你选择愤怒指责，结果让整个项目被迫中断；面对他人的不同意见，你变得暴跳如雷，结果让大家都对你敬而远之。说到底，这些个人生活和事业挫折频发的罪魁祸首是，不会应对关键对话。

按照本书作者的观点，关键对话指的是那些观点迥异、充满风险、双方表现出激烈情绪的对话。这种对话就好像人生航线上的一个个暗礁，稍有不慎就会让我们付出沉重的代价。

那这种问题究竟应该怎样解决呢？这正是本书的精彩之处，它并不局限于对现象的描述，而是做到了更进一步，在长期调查和大量资料的基础上进行实证研究，最终提出了自己的解决之道。虽然本书列出的模型相当复杂，但正如作者在每章末所说的那样，对于善于抓住问题本质的读者来说，其实只要掌握两大原则即可圆满地解决关键对话问题。

第一个原则是明确自己的对话目的，即我希望通过对话达到什么目标。这一点很重要。事实表明，在激烈情绪的影响下，我们往往会走向两个极端，要么沉默不语，要么疯狂发作，全然忘记了本来的对话目的是要和对方一起解决问题，找到一条双赢的道路。不难想象，偏离预定目标的对话怎么可能获得令人满意的结果呢？为此，我们必须在对话过程中牢记自己的目的，时刻提醒自己不要偏离这个大方向，这样就能保

证我们在关键对话中获得一半的成功。

第二个原则是在对话过程中始终注意维护安全感，即让对方毫无心理压力地和你展开沟通。这个原则涉及很多具体做法，也是本书重点讨论的内容，作者从共同目标和互相尊重两大角度出发进行了细致的说明。实际上，只要你能做到在对话中拉紧“安全感”这根弦，能够设身处地地考虑对方的感受，能够三思而后言，可以说消除对方心理包袱的方法是无穷无尽的。它可以是一句道歉、一段解释、一次积极的目光交流，甚至是你在举手投足中流露的信号或是一个关注表情展示的信息。将心比心，如果在对话过程中对方不断采用这些方式化解我们的戒备心理，我们肯定会感到他们是真诚的、动机纯正的，认为这是一次希望以解决问题为目标的对话，而不是令人讨厌的一言堂或让人摸不着头脑的兜圈子。因此，当你做到了时刻关注对方的安全感时，关键对话问题自然也就迎刃而解了。

关于这两大对话原则，我的体会非常深刻，因为一直以来我也是一个不善于应对关键对话的人，并为此付出过沉重的代价。在翻译本书时，我会不时想到自己经历过的很多失败对话，那些隐忍不发和冲冠一怒，以及由此带来的种种尴尬或不利局面。回想起来，其实这些都是可以通过对话方式加以避免的，只是当时的我并不成熟，不知道原来对话也是一种艺术。或者可以这样说，10年前我错过了本书的第1版，因此直到今天才明白问题的真正原因。

那么各位读者呢？你们是否也经历过种种失败对话导致的人生问题呢？我想这是肯定的。幸好，现在你们不必再犯我曾经犯过的错误了，因为本书的确可以改变你们的人生！

前言

本书第1版出版时，我们曾做出过一个大胆的陈述，即人类生活中很多问题出现的根本原因在于，当面对高风险、情绪化问题时，人们如何处理和对方观点不一致的情况。对于人生中的这种“关键”时刻，我们的建议是，如果人们能够学习那些有效掌握高风险对话大师的做法，企业的表现一定会因此出现巨大的改善。

10年过去，如果说现在和当年有什么不同的话，唯一的不同是我们

越来越确信这一论断的正确性了。我们的研究队伍日益壮大。各种证据表明当企业领导努力创建起关键对话文化之后，核电厂的运作变得更加安全，财务公司的客户变得更加忠诚，医疗系统变得更加规范，政府机构的服务变得更加高效，科技公司的跨国业务变得更加紧密无间。

但是，如果说过去10年中最令人满意的研究成果，完全是根据深受本书影响的读者们提供的众多案例总结而成，而非在精确的研究数据基础之上提出的，显然有失公允。但不可否认的是，这些真实案例的确要比数字更有说服力。例如，一位女士读完本书后和关系疏远的父亲重新建立了父女关系；一位护士通过和误诊病情的医生展开关键对话，成功地拯救了患者的生命；一位男士利用本书的技巧，在父亲去世后成功避免了兄弟之间因为遗嘱问题反目成仇；还有一位勇敢的读者，甚至利用关键对话培训中学到的方法在巴西把劫匪说得弃枪从良！

显然，把这些案例和200万读者共享肯定会产生巨大的效应。它们会让你同样感受到我们在和每位普通人的互动中得到的价值感和成就感。

本书的新内容

在第2版中，我们做出了一些重要改动，使之成为更有影响力的一部作品。这些改动之处包括核心观点的阐述、案例的更新以及重点内容的补充强调。其中我们最重视的是，对重要的新型研究结果的总结、可帮助说明理论观点的强有力的读者故事以及后记部分记录本书作者个人心路历程的观点整理。

我们相信，这些新的内容不但会提升你的阅读体验，而且会帮助你更有效地把书中的理论转变成切实可行的工作和生活习惯。

未来方向

看到有这么多读者积极响应本书的研究工作，这让我们感到非常激动。老实说，10年前我们已经敢于预言书中的理论会改变世界。我们非常确信，改变人们应对关键时刻的方式可以为企业、个人、家庭和国家带来更加美好的未来。我们唯一无法确定的是，整个世界是否会像我们期望的那样对此做出积极响应。

当然，从目前的情况来看，形势的发展还是非常喜人的。我们非常

高兴地看到，如今越来越多的人意识到关键对话是有效改变其人生的手段。我们有幸向各大政府机构主管、商业大亨以及极具影响力的社会企业家教授这门课程。本书甚至推出了阿拉伯语和希伯来语两个新的译本，这让我们看到更大成功的希望。随着本书的普及，关键对话的技巧和原则不但延伸到了喀布尔和开罗这样充满动荡与纷争的地区，而且在曼谷和波士顿等高速发展与富有影响力的地区也大行其道。毫无疑问，随着读者数量的增加和成功故事的积累，我们变得更加充满动力，要力争让本书成为改变人类生活的福音。

新版序到此为止。

最后，我们衷心希望本书能为你带来更美好的阅读体验，激发你更深刻的思考和行动。

科里·帕特森

约瑟夫·格雷尼

罗恩·麦克米兰

艾尔·史威茨勒

2011年5月

第1章 何谓关键对话

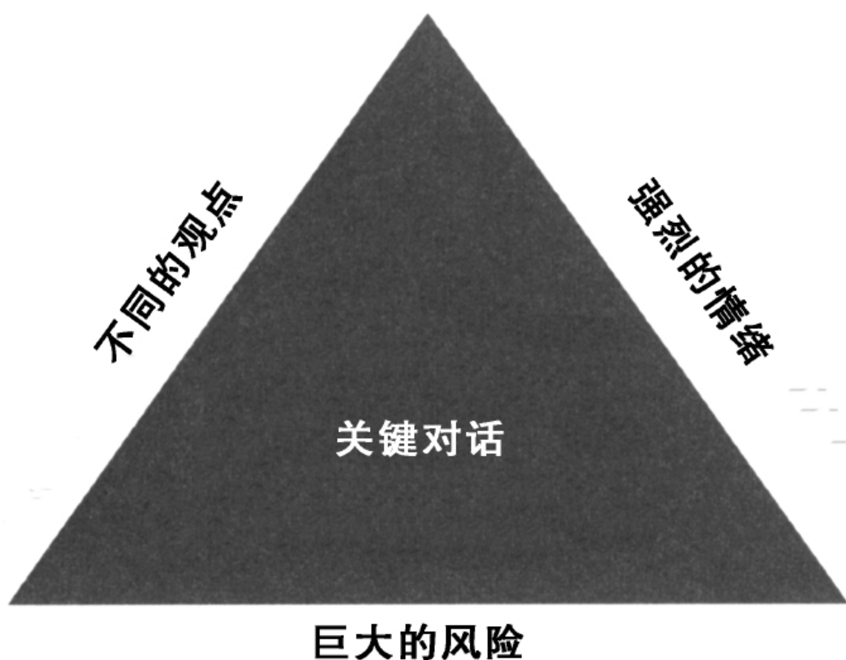
沟通最大的问题在于，人们想当然地认为已经沟通了。

——萧伯纳

乍一听“关键对话”这个词，很多人会联想到总统、国王、首相等国家政要围坐在巨大的会议桌前讨论未来发展的情形。虽然这种讨论的确具备广泛而深远的影响，但它们并非本书的主题。我们所说的关键对话指的是每个人身上都会发生的和他人的互动行为，是指可影响你生活的那些日常对话。

那么，究竟怎样的对话才是关键对话而非普通交谈呢？关键对话有三个特征。首先，对话双方的观点有很大差距。例如，你正在和老板讨论升迁的问题，她认为你还没准备好，而你却觉得自己早该被提拔了。其次，对话存在很高的风险。例如，你正在和几位同事开会，讨论采用

新的营销战略。如果你们无法提出新的建议，公司肯定无法实现年销售目标。最后，对话双方的情绪非常激烈。例如，你正在和老公闲谈，对方突然提到昨天发生在街区酒会上的一件“家丑”，指责你不但和某个男人调情，甚至打算“进一步发展关系”。对你来说，老公简直是在颠倒黑白，你并没有跟谁调情，只不过是想表现得彬彬有礼。你的解释让老公愤怒不已，转身离去。



说到昨天的酒会，当时你正在和一向有些怪僻的邻居聊起对方的肾病，对方突然说道：“对了，你们家是不是正在建新的篱笆墙？”接下来你们便激烈地讨论起篱笆墙的问题，因为它有整整8厘米厚！最后，邻居威胁要控告你，你也不甘示弱，让他少管闲事。你们的情绪都很激烈，大有不干一架誓不罢休的气势。

上面列举的种种对话之所以关键（除此之外也包括挑衅、挫折、惊恐和令人苦恼等情况），是因为其结果会对你的生活质量造成巨大的影响。在每种情况下，你日常生活中的某些方面会因此出现持续性的积极或消极变化。例如，晋升会让你在公司中的地位变得不同，企业销售成功会影响你和你的同事中，你和老公的关系会影响你生活中的方方面面。即便像篱笆墙厚度如何这样的琐事，也会影响你和邻居之间的关

系。

尽管关键对话的重要性不言而喻，但我们在面对它时却经常退缩。因为我们担心直接面对会让问题变得更糟，这种心理让我们变成了逃避关键对话的大师。例如，面对关键对话，同事之间经常用电子邮件沟通，而不是面对面地坦率交流；老板给下属留语音邮件，而不是当面把问题讨论清楚；家庭成员之间总喜欢改变话题，而不是积极应对对话中存在的问题。我们的一位朋友更有意思，居然是从语音邮件中得知妻子准备和他离婚的消息。由此可见，我们已经习惯使用各种手段来逃避敏感棘手的关键对话。

其实，我们大可不必如此。只要掌握了处理关键对话的正确方法，你就能有效地应对涉及各种话题的关键对话。

关键对话指的是两人或多人之间的一种讨论，这种讨论具有三个特点：①高风险。②不同观点。③激烈情绪。

人们通常是如何应对关键对话的

置身于关键对话中（或是想到要面对关键对话这件事）并不表明我们会遇到麻烦，也不表明进展会很糟糕。实际上，在面对关键对话时，我们可以有以下三种反映。

• 我们会逃避关键对话。

• 我们敢于面对，但往往处理不当。

• 我们敢于面对，而且处理得当。

看起来似乎很简单，要么是逃避对话，忍受由此带来的不利结果；要么是处理不当，忍受由此带来的不利结果；还有一种可能就是圆满完成关键对话。

你挠挠头，暗自思忖道：“既然这样，那还是选择第三种吧。”

一个怪圈

但是，我们真的能圆满完成关键对话吗？当正常交流逐渐升级为失去理智的个人攻击时，我们会停下来，做个深呼吸，对自己说“不行，这

是一次关键对话，我最好集中注意力”，然后自然而然地表现出最佳行为吗？当我们预感到即将出现存在风险的讨论时，我们会大胆面对而不是落荒而逃吗？应该说，有时候我们的确能做到。有时候我们确实能面对棘手的话题，注意自己的行为，做出最好的表现。我们的言谈举止非常得体，给人留下很好的感觉。

但这绝对不是人生的全部。在我们的生活中总会有这样的时刻，无论出于何种原因，我们会表现得非常糟糕。我们会歇斯底里地叫喊，会畏惧退缩，会说一些事后让自己后悔的话。当对话变得最为关键时，即从普通交流升级为关键对话时，我们往往会出现这些糟糕的表现。为什么会这样呢？

人类的自然基因使然。也就是说，造物主在创造我们时，一时疏忽犯了一个小错误。当普通对话变成关键对话时我们经常会犯错，是因为我们的情绪还没有准备好进行有效交流。经过无数代人遗传下来的基因影响，每当面对关键对话时我们便会下意识地采取人类面对危险时最原始的应对方式——暴力对抗或转身而逃，而不是采用机智的说服和友善的关注来解决问题。

我们不妨来看看关键对话发生时人们会出现怎样的变化。例如，对于一件和你有莫大关系的事件，有人表达了一些和你不同的看法，你气得连脖子上的汗毛都竖了起来。汗毛还好办，不幸的是你体内的反应更为猛烈。在靠近肾脏上方的位置，有两个很小的器官开始活跃，向血管里大量释放肾上腺素——很快，你就像失控的野马一样无法驯服了。这可不是你的错，你也不想这样做，但那个可恶的肾上腺在发作，你只能眼睁睁地看着它为所欲为。

这还没完，受到这种激素的影响，你的大脑开始调整任务级别，把血液从其他器官“调离”，充斥到你的四肢，以便做好战斗或逃跑的准备。糟糕的是，当你的臂部和腿部因为充血而高度紧张时，脑部负责思维的部分却因为缺血而无法正常思考。换句话说，当面对充满挑战的关键对话时，你的智力水平跟一只恒河猴差不了多少。你的身体准备应对的是一只剑齿虎的攻击，而不是老板、邻居或老公的批评指责。

我们都处在压力之下。还有一点就是，由于关键对话经常是自发形成的，很多情况下它们都是毫无征兆地出现。受到这种突袭的影响，你必须随时随地做出高度复杂的人际互动行为。显然，此时的你没有书本

和教练可以依靠，也没有赛间休息时队医的指导，你只能靠自己的应变能力。

瞧，这就是我们在面对关键对话时的真实状态——棘手的问题、不依不饶的对手、高度缺血的大脑和无法正常工作的思维。这就是为什么我们平素表现得正常得体，可面对关键对话时却会变成十足的白痴。

面对这个问题，你大概会想："是啊，这可真奇怪，当时我在想什么呢？"实际上，我们认为或许这样问更为合适："当时我用脑子想这个问题了吗？"

当然，你那负责同时处理多项任务的大脑，当时想的恐怕是另一个问题。说到这儿，真幸运你还没有中风。

实际情况是，我们被关键冲突问题难倒了。除此之外，还有一个因素值得重视，即不知道该如何开始关键对话。我们之所以会把关键对话搞砸，另一个原因是很少在现实生活中看到成功进行沟通的行为模式。比方说，你已经准备好了要进行一场关键对话，甚至在大脑中反复演练了几遍。你觉得万无一失了，感到非常镇定自若，这样就能成功了吗？只怕未必！你还是有可能犯错，因为练习并不会带来完美，只有完美的练习才会带来完美。

这就是说，首先你必须清楚什么是正确应对的关键对话。对于这一点，有时候你并不清楚，因为你可能从没见过某个问题的最佳处理方式。你或许见过一些错误的做法，比如说一些朋友、同事，当然也包括父母在内，见过他们错误应对关键对话的方式。实际上，你甚至可能对自己发过誓，一定不要像他们那样去错误行事。

由于头脑中没有一个正确的模式，你肯定会困惑不解，到底该怎么做呢？和大家一样，你会采取临场发挥的办法来应对问题。你会抓住对方的言论，形成某种情绪，然后在此基础上决定下一步该怎么行动——当然，这一切都是在你那严重缺血的大脑中完成的。明白了这一点，对下面的问题你就不觉得奇怪了，为什么关键对话越是重要，我们的应对表现反而越糟糕？

我们经常是在搬起石头砸自己的脚。在大脑缺血、思维混乱的状态下，我们选择的应对关键对话的策略恰恰是最无法帮助我们实现目的的策略。我们成了自己最可怕的敌人，对这一点却又浑然未觉。

举个例子来说，你的另一半最近越来越不关心你，你知道对方的工作很忙，可再忙也要过二人生活嘛。你有意无意地暗示过对方几次，但对方始终没有积极回应。最后，你决定不再给对方增加压力，你选择了缄默以对。当然，因为对这个结果多少有些不爽，你开始找机会用各种冷嘲热讽来表达自己的不满。

“哟，又回来晚了？我现在见网友的机会都比见你多啊！”

不幸的是（这一点正是我们把问题变得弄巧成拙的原因），你越是冷嘲热讽，对方就越讨厌和你在一起。而对方越是不愿和你在一起，你就会变得更加气恼，更加讥讽，如此这般便形成一个恶性循环。换句话说，你的行为非但没有解决问题，反而导致你面对更加严重的、不愿看到的后果。你陷入了一个充满不健康影响的、自我伤害的怪圈而无法自拔。

再比如，你的室友泰瑞不但经常穿你和另外两位室友的衣服（不问自拿），而且还以此为荣。有一天上街去玩，这哥们儿大言不惭地说从你们每人那里取了一件衣服。你看到了他自己的裤子、斯科特的衬衣、克里斯新买的全套鞋袜——难道他穿的是你的……

毫无疑问，你的反应肯定是私下说泰瑞的坏话。可是有一天，他偶尔听到了你在朋友面前的大肆诋毁，这让你感到非常尴尬，从此再也不敢面对他了。这下可好，为了泄愤，每当你不在寝室的时候，他不但穿你的衣服，吃你的零食，还大模大样地用你的电脑。

再来看一个案例，你有点洁癖，可居然跟一个超级懒汉被分在一个工作间。每次给你留言时，你的这位同事喜欢用脏兮兮的铅笔在你的文件柜上留下墨宝，用番茄酱在装薯条的袋子上写下狂草，或是用记号笔在你的记事本上奋笔疾书。你和他完全不同，每次都是用即时贴给对方留言，而且连字都是打印上去的。

一开始你们能相互容忍，慢慢地对彼此就有些不满了。你不断地唠叨，催他搞个人卫生；他反过来不住抱怨，说你是碎嘴子。现在，你们已经开始针锋相对了。每次你一唠叨他就心烦，更加不想搞卫生。反过来，每次他一叫你“洁癖奶妈”，你都发誓再也不理会这种令人讨厌的脏家伙。

这些口角纷争因何产生呢？现在你变得越来越有洁癖了，你同事的

工位已经脏得可以让卫生机构封闭了。你们都陷入了弄巧成拙的怪圈，越是对对方念紧箍咒，对方就越是做出让你不愿看到的行为。

常见的关键对话场景

在这些陷入恶性循环的案例中，行为结果的风险有高有低，对话双方的观点各不相同，参与者的情绪都非常激烈。实际上，在有些案例中，尽管一开始关键对话的风险并不高，但随着时间的推移和情绪的逐渐失控，对话者之间的关系开始急转直下，生活质量一落千丈——结果证明其风险非常高。

当然，这些案例不过只是关键对话这个巨大问题露出水面的冰山一角，通常情况下人们对其不是视而不见就是处理不当。容易带来灾难性后果的关键对话场景包括以下几方面。

- 结束一段感情
- 和总是冒犯你或喜欢提建议的同事交谈
- 让朋友还钱
- 指出老板一些不对的做法
- 向经常言行不一的老板提出建议
- 批评同事的工作表现
- 让室友搬走
- 和前任配偶讨论孩子的监护权或探访权问题
- 应对处于青春期的叛逆儿女
- 指出队友违反承诺的表现
- 探讨关于出轨的问题
- 应对配偶严重的家庭暴力问题
- 和喜欢打听小道消息的同事交谈

• 做出不利的行为表现评价

• 说服配偶的家人不要干涉夫妻问题

• 提醒同事注意个人卫生

本书的大胆主张

这么说吧，面对上述棘手问题，如果你选择逃避，或是敢于提出问题但往往表现出糟糕的应对方式，结果会有多大的风险呢？毕竟，这只不过是一次交谈而已，能有什么大不了呢？难道一次搞砸的对话，带来的后果竟然还会超过对话本身不成？我有必要为此担心吗？

其实，我们并没有小题大做。可以说，一次失败的关键对话，其影响力不但是灾难性的，而且是深远持久的。我们的研究调查表明，凡是关系牢固的夫妻、稳定的职业、成功的企业或和睦的社区，无一不得益于这样一种相同的力量，即面对高风险、情绪化和充满争议的话题时公开探讨的能力。有鉴于此，我们可以大胆做出以下宣言。

关键对话法则

我们的企业、团队和人际关系存在着一些痼疾，而这些问题几乎无一例外地是关键对话能力不足所导致的。其具体表现是，我们要么不敢面对关键对话，要么总是把这种对话搞砸。经过20年的研究和对10万多人的跟踪调查，结果表明高效的企业管理者、团队成员、父母和夫妻的成功秘诀在于，他们具备灵活应对在情绪上和观点上充满风险的严重问题的能力。下面我们就通过几个案例，了解一下这些令人激动的调查发现。

个人创业

掌握应对关键对话的能力能有助于我们的个人创业活动吗？当然可以。经过长达25年对17个不同企业的研究调查，我们发现那些富有影响力的个人（指既能应对棘手问题，又能巩固人际关系的人），是那些能娴熟应对关键对话的成功者。

例如，关键对话高手知道如何指出老板的问题而不会被炒鱿鱼。我们都见过那些愣头青的做法，不但问题没有得到解决，反而把自己的工作也赔了进去。没准儿你也这么做过，在受够了不公平的对待之后，你

终于爆发了，不过方式太过吓人。唉，真是失败！又或者，一个棘手的问题让你的同事都噤若寒蝉，集体沉默。此时，你决定要说一些话。显然，这可不是什么轻松愉快的话题，可总要有人有勇气站出来，以免老板做出什么愚蠢的决定。

实际上，你完全不必郁闷，不必纠结该直言相告还是熟视无睹，不必在直言不讳和保住自己的工作之间犹豫。对于经常面对关键对话，而且能够轻松化解问题的高手来说，他们总是能够明确表达充满争议甚至是风险的观点，而且能保证对方完全理解自己的意思。无论是和自己的老板、同事或下属进行沟通，他们不但能让对方明白自己的观点，而且能让对方心服口服地接受，而不是表现出抵触感或愤怒感。

那么你的工作又怎么样呢？你的工作是否也存在令人不敢面对或难以驾驭的关键对话呢？这种情况是否破坏了你的威信和影响力呢？更重要的是，如果能够改善处理关键对话的能力，你的工作是否会因此出现积极转变呢？

改善企业

同样，如果说一家企业的表现也取决于虚无缥缈、情绪不定、高度个人化的关键对话能力，会有人认同吗？

信不信由你，无数的研究结果表明，事实的确如此。

25年前开始这项研究时，我们企图寻找的是所谓的关键时刻。当时我们脑中想弄清楚的是："是否有这样一些时刻，会让人们的行为对某些表现指标造成不成比例的巨大影响？"如果的确存在这种现象，那它们应当是怎样的时刻？在其出现时，我们又该怎样应对呢？

正是这项研究把关键对话引入了我们的视野。我们发现在很多情况下，当人们必须面对棘手问题并引发成功或失败的处理结果时，他们的人生往往会发生巨大的变化，如下所示。

沉默是把杀人刀！一位医生准备给病人做静脉注射，但是并没有按规定戴上手套和口罩，也没有穿防感染的手术服，这些都是保证患者安全必须遵守的工作流程。虽然护士提醒他要做必要的防护工作，但这位医生并没有听劝，而是继续我行我素。在对7000多名医生和护士的调查中，我们发现医疗工作者几乎每时每刻都会面对此类关键时刻。实际

上，84%的受访者表示，他们经常看到有人在这方面图省事，表现得不够专业或是完全违反安全操作规定。

可是，这还不是问题的关键！

问题的关键在于，那些发现违规操作的人并不会提出异议。在全球范围内，我们的调查发现，敢于在这种关键时刻指出问题的护士比例不到8%。与此类似，医生在面对关键对话时敢于挺身而出的比例也很低，和这个数据差不多。

当他们不敢说出内心的真实想法时，当他们逃避关键对话时，结果必然会影响患者安全（有些甚至会导致死亡案例）、护理人员流失率、医生满意度、护理工作效率以及其他相关问题。

沉默是失败之母！我们再把目光转移到企业界，对公司总裁和管理者来说，最让他们头疼的问题是员工之间的各自为政。这些员工并不是不优秀，他们在自己部门内的表现非常出色。但是，一个企业中有将近80%的项目需要跨部门合作，这种问题的存在无疑会大量增加成本，降低工作产出，耗费巨额预算。那么，问题到底出在哪里呢？

为此，我们在全球数百家企业调查了2200多个跨部门合作项目，得出的结果令人吃惊。现在，我们有将近90%的把握成功预测哪些企业项目会失败，而且提前几个月或数年就能准确做出预测。回到刚才的问题，我们对项目成败的预测指标很简单，就是参与者能否成功应对5种特定的关键对话。例如，当项目范围和进度安排不合理时，他们能否直言不讳地和上级进行讨论？当其他部门的员工消极配合时，他们是否装作视而不见？当项目主管没有尽到管理和领导责任时，他们会做出怎样的反应？

在大多数企业中，员工在遭遇此类关键问题时都会保持沉默。而在那些员工敢于表达关注，有效应对问题的企业中，这些项目失败的概率会减少一半左右。值得说明的是，在螺旋上升式成本、交付时间延误和士气低落等关键绩效指标中，虽然具体问题的表现形式各不相同，但如果深入分析我们会发现，其根本原因正是员工不愿应对或无力应对关键时刻。

我们的研究发现，那些员工善于应对关键对话的企业具有以下优势。

• 对经济衰退的响应速度比其他公司快5倍，它们快速调整预算的能力要比其他公司机智灵活得多。（调研内容：财务敏捷性）

• 对于危险状况对企业造成的伤害或倒闭影响，其应对能力比其他公司高出66%。（调研内容：沉默危机）

• 每次员工选择正确应对关键对话而不是逃避，可为企业节省平均1500美元的成本和8个小时的工作时间。（调研内容：冲突/逃避成本）

• 对虚拟工作团队来说，可显著提高信任度，降低交易成本。无法正确应对关键对话的企业会受到13个方面的困扰（背后伤人、流言蜚语、暗中破坏、间接攻击等），其虚拟团队遭遇的问题是本地团队遭遇问题的3倍。（调研内容：远距离合作障碍）

• 对于那些欺凌弱小、纵容违规、虚伪狡诈或能力不足的同事，企业会对其产生影响力变化。在对近1000名受访者进行调查时，其中93%的人称，在他们所在的企业这些人几乎是“不可接触的”，往往在其岗位工作4年或者更久，但从来没有承担过任何责任。（调研内容：企业中的不可接触者）

关于提升企业表现的问题，很多管理者的观点其实都是错误的。他们认为，企业的生产率和表现只与公司规定、工作流程、管理结构或政策体制有关。因此，当公司的软件产品无法及时发货时，他们会针对其他企业的开发流程调整自己的进度；当生产率停滞不前时，他们调整的是绩效管理体系；当团队之间合作不畅时，他们想到的是结构重组。

但是，我们的研究表明，此类非人性化的变革经常是成事不足败事有余。因为问题出现的真正原因根本不在于企业的流程、体系或结构，而是在于员工的行为。要想实现真正的企业变革，关键并不在于实施新的流程，而在于促使员工更好地承担起在生产流程中应负的责任。显然，这就需要管理者具备应对关键对话的能力。

在糟糕的企业中，表现不佳者无人关注，充其量被换到另一个岗位继续混事儿。在一般的企业中，最终要面对各种问题的是老板。但是在优秀的企业中，每个人都会督促其他人承担责任，无论对方的职位有多高，权力有多大。换句话说，静态的体系或制度并不能保证企业实现高生产率，真正的改变之道在于面对面的关键对话能否取得成功。

那么你呢？你的企业在通往某些重要目标的过程中是否也遭遇了瓶颈呢？如果是这样，其中有没有让你逃避或搞砸的关键对话呢？此外，和你一起工作的人表现如何？他们在面对关键对话时是挺身而出还是默默走开？通过改善应对关键对话的能力，你的工作表现能否得到显著提升呢？

改善你的人际关系

关键对话能力同样会对我们的人际关系造成巨大影响。关键对话处理不当是否会导致失败的人际关系呢？实际上，如果你去问那些情侣为什么分手，他们通常会说是因为观点不和。可是，很多夫妻在如何管理财务，如何营造浪漫生活或是如何抚养孩子等问题上都有不同的观点，这并不妨碍他们建立幸福美满的婚姻关系。实际上，对于生活中的重要问题而言，每个人都会有和他人不同的看法，但并不是每对情侣都会因此分手，真正造成这种结果的是他们讨论问题的方式！

例如，我们的同事霍华德·马克曼（Howard Markman）是负责研究在激烈争吵中挣扎的夫妻关系的。他发现这些夫妻的行为模式可以分为三类：第一类是动辄以言语威胁对方，互相叫骂；第二类是沉默寡言，在内心蓄积不满和怒火；第三类是开诚布公、彼此尊重、就事论事。

通过对这些夫妻进行数百小时的观察，调查小组的两位学者对他们的关系走向做出了预测，然后在接下来10年的时间里对观察对象进行后期跟踪。令人不可思议的是，他们对某些夫妻做出的离婚预测，准确度竟然接近90%。[1]更重要的是，他们发现只要帮助夫妻掌握应对关键对话的能力，其婚姻走向失败或遭遇不幸的比率会显著降低50%以上！

那么你呢？你生活中重要的人际关系如何呢？是不是也存在让你想逃避或总是处理不当的关键对话呢？你是否也对问题熟视无睹，把责任推给别人呢？你是否总是小肚鸡肠，喜欢对别人冷嘲热讽或指桑骂槐呢？你的另一半和家人呢？他们在遇到问题时是否也在沉默或爆发两种极端中煎熬？当你们之间的关键对话对你具有至关重要的意义时（毕竟，他们是你最亲近的人），你会做出错误的举动吗？如果会，那你一定要好好阅读本书，掌握如何应对关键对话的技巧。

改善你的个人健康

如果读到这里，本书还是没有引起你对关键对话的足够关注，那我

们再来换个角度。你相信掌握关键对话能力可以帮助你生活得更健康长久吗？

首先，它能改善你的免疫系统。贾尼斯·科克尔特·格雷西和罗纳德·格雷西医生曾做过一项基础性研究，他们的研究对象是平均婚龄达42年的夫妻。通过把他们分成喜欢争执的一组和善于用沟通方式有效解决问题的一组，两人对这些夫妻的免疫系统进行了对比调查。结果发现，争执并不能缓解长期冲突给身体带来的毁灭性打击。事实正相反，和那些能够有效解决问题的夫妻相比，无法正确处理关键对话的夫妻的免疫系统要虚弱得多。[2]显然，他们的免疫系统越弱，身体健康状况就会越差。

其次，它能改善绝症的影响。在一项非常具有启发意义的医疗研究中，一群接受传统治疗方式的恶性黑色素瘤患者被分成了两组。第一组被要求在6周的时间内每周聚会一次，第二组则不安排聚会。此外，调查者还负责教授第一组患者掌握特定的沟通技巧。（当你的生命受到威胁时，还有什么情况比这个更关键？）

经过6次聚会之后，调查者对患者展开了为期5年的跟踪。结果发现那些学会如何有效表达自己看法的患者，其生存率大大高于另一组，两组的死亡率分别为9%和30%。[3]这项调查研究的意义可以说非常深远，我们只需稍微改善患者自我表达的能力以及和他人沟通的能力，就可以使绝症致死率下降2/3。

如果你感兴趣，我们可以花更多的篇幅介绍掌握关键对话的能力对个人健康造成的重要影响。而且，这种成功案例每天都在增加。但是，很多人还是觉得这种说法有点言过其实。他们会不屑一顾地说：“省省吧，你是说一个人怎么说话居然会影响他的身体健康，居然会‘杀人于无形’？太离谱了吧！”

然而，事实是不容置疑的。更准确的解释是，当我们长期挣扎于不健康的对话方式时，我们内心郁积的负面感受、我们承受的痛苦情绪以及我们忍耐的打击煎熬，最终会慢慢摧垮我们的健康。有些时候，失败的对话所产生的影响只会给我们带来一些小问题；还有些时候，它会给我们造成大麻烦。不管怎么说，失败的关键对话从来不会让我们感到快乐、健康和内心安宁。

那么你呢？你是否也在面对让内心备受折磨的关键对话？哪些对话（如果你敢于面对或改善它们）会改善你的免疫系统，帮助你抵御疾病，提升你的生活质量和身体健康呢？

小结

当结果充满风险、观点背道而驰、双方情绪激烈时，普通的对话便会升级为关键对话。充满讽刺意味的是，对话内容越关键，我们正确处理问题的能力就越差。事实证明，逃避对话或是把对话搞砸都会带来非常严重的后果。当我们无法正确处理关键对话时，生活中所有重要的方面都会因此受到不利影响，包括我们的事业、圈子、人际关系，甚至是我们的身体健康。

面对这种情况，本书便是你的福音。当我们学会如何面对关键对话并顺利解决问题，掌握书中介绍的实用技巧之后，我们的生活便会在各个方面出现积极和令人兴奋的新变化。

那么这些实用技巧到底是什么呢？那些熟练驾驭关键对话的高手是怎么做到的呢？最重要的是，我们能否也表现得如此优秀呢？

[1] Clifford Notarius and Howard Markman, We Can Work It Out: Making Sense of Marital Conflict (New York: G.P. Putnam's Sons, 1993), 20-22, 37-38.

[2] Dean Ornish, Love and Survival: The Healing Power of Intimacy (New York: HarperCollins Publishers, 1998), 63.

[3] Ornish, Love and Survival: The Healing Power of Intimacy, 54-56.

第2章 掌握关键对话

当我们面对重要问题保持沉默时，我们的生活便开始上演悲剧了。

——马丁·路德·金

我们（本书作者）并不是从一开始就关注关键对话问题的。实际上，我们最初调查研究的是另外一个与此有些区别的课题。我们认为，如果能搞清楚为什么在解决冲突问题时有些人的做法比其他人更有效，那我们就可以总结他们的行为模式，将其复制，然后传授给他人。

要想找到成功的秘密，我们必须首先从工作场合谈起。我们做了一项调查，让人们说出自己认为在处理问题方面最能干的同事。在过去25年中，我们共调查了2万多个对象，请他们说出所在企业中善于解决棘手问题的高手。我们要寻找的目标不只是具有一定的影响力，而是那些比常人影响力要大得多的意见领袖。

在整理这份名单时，我们慢慢地发现了一个有趣的现象。有些人的名字被一两位同事提起，有些人被五六位同事提起。这些人无疑具有一定的影响力，但还不足以成为我们想寻找的对话高手。还有一小部分人，他们的名字被30多位同事提起，这些才是我们要研究的目标，他们无一不是所在行业的意见领袖。在这些意见领袖中，有些人是管理者和监督者，但更多人其实只是普通员工。

这些意见领袖中有一位名叫凯文，他是我们很感兴趣的一个调查对象。凯文是某公司的8位副总之一，但只有他具有无与伦比的影响力。这一点让我们感到很好奇，想知道为什么会出现这种情况。于是，我们开始观察凯文是怎样开展工作的。

一开始，凯文并没有什么特别的表现。实际上，他的做法和其他副总毫无二致。他也像别人一样接电话，像别人一样和下属谈工作，每天都在重复同样的工作。

意外发现

跟踪凯文差不多一周之后，我们不由感到怀疑，搞不清人们对他的推崇到底是实至名归还是徒有虚名。就在这时，我们注意到了凯文在一次公司会议中的表现。

在这次会议上，凯文及其同事和公司老板一起讨论选择新办公室搬迁地点的问题，是在另一个城市、另一个州还是另一个国家建立新办公室？首先两位副总谈了谈自己的看法，不出所料，他们的观点遭到了整个团队的质疑和盘问。这个决定事关重大，任何细节都马虎不得，任何结论都必须反复推敲。

这时，公司首席执行官克里斯提出了自己的看法，一个非但不受欢迎，而且有可能给公司带来灾难的结论。可是，当大家试着表示反对或劝阻时，克里斯似乎有些反感。谁让他是大老板呢，他压根儿不用威胁大家就可以随心所欲地做出决定。实际上，他的表现已经有些自我防卫

的意味了。一开始他扬扬眉头，然后举起了手指，最后甚至提高了语调。虽然只是升高了一点点语调，但大家很快就意识到问题了。没人再表示质疑，克里斯提出的方案静悄悄地得到了一致通过。

准确地说，这个方案差一点就通过了，而凯文就在这个时候表态了。他的话很简单：“克里斯，我能和你讨论一个问题吗？”

就是这句简单的话，几乎把会议室里的人吓了一跳，大家连大气都不敢出。可是，凯文并不在乎同事们的表情，继续表达起自己的看法。接下来的几分钟，他指出克里斯的做法违反了公司制定的决策流程，他是在利用权力谋取私利，企图让新的办公室落户到自己的家乡。

凯文指出了自己观察到的事实。说完之后，克里斯沉默了一会儿，点点头说道：“你说得没错，我刚才的做法的确不妥，是在向你们强加自己的观点。好吧，我们重新讨论这个问题。”

看，这就是关键对话，凯文的表现无懈可击。他既不像同事们那样沉默应对，也不像其他人那样试图把观点强加给对方。他的做法不但坦率诚恳，更重要的是充分表达出了对克里斯的尊重。这一幕简直让我们大开眼界。至于会议的结果，大家最终选择了一个理想的方案，老板对凯文的直言不讳表示了由衷的赞赏。

会议结束后，凯文的一位同事对我们说：“你们看到刚才的情形了吗？要想明白凯文为什么比别人出色，你们首先要搞清楚他是怎么做到刚才的一幕的。”

于是，我们便开始对这种行为模式展开了研究。实际上，我们随后用了25年的时间去研究凯文这样的对话高手到底是怎样做的。我们发现，这些人之所以能够在关键对话中脱颖而出，是因为他们有能力避免我们经常会在日常生活中遇到的“傻瓜式选择”。

换句话说，凯文的独特之处并不在于他的观点有多么高明。实际上，在会议中除了老板之外的每个人都看得出这个方案行不通。但是，明知道这样是错误的，他们仍然选择违心地接受不利的结果。可以说，除了凯文之外，大家都毫无例外地认为摆在他们面前的只有以下两种选择。

- 选择一：当面表示反对，把公司老板惹恼。

• 选择二：沉默接受错误决定，不管公司是否会因此遭殃。

没错，这就是大多数人在面对关键对话时出现的心理，认为要么道出良药苦口的事实激怒对方，要么为了保全面子违心地接受错误的决定。其实，这种“傻瓜式选择”早在我们的童年时代就已经深深植入了我们的意识之中。比如，奶奶端上一块加冰淇淋的蔬菜饼，笑眯眯地问：“喜欢吗？”实际上，她真正想问的是：“你喜欢我吗？”当我们毫不犹豫地说出讨厌青菜，看到她脸上吃惊而受伤的表情时，我们不由地暗自警告自己：“从今往后，如果必须在说实话和顾面子之间做出选择，我一定要加倍小心！”

摆脱“傻瓜式选择”的困扰

一转眼走入了社会，我们吃惊地发现原来生活中到处都是关键时刻。你的老板、同事、爱人，甚至是总喜欢打断你讲话的讨厌鬼，每天都要和你发生这样和那样的争执或纠纷。只要一个不小心，由此带来的结果就会是灾难性的。

正因为如此，我们对凯文这类对话高手的研究具有非常重要的意义。我们发现，有一小部分人拒绝做出“傻瓜式选择”，他们的目标和普通人的目标完全不一样。以凯文为例，当他冷静地开口表达自己的看法时，心中考虑的最为关键的问题是：“我该怎样做才能对克里斯百分之百地坦诚，同时又保证百分之百地尊重对方？”

在那次会议之后，我们开始四处寻找像凯文这样的人，结果发现世界各地都有他们的影踪。我们在企业界、政府机构、学术界和非政府组织中都发现了他们的身影。其实，要寻找这样的对话高手并不难，因为他们从来都是各种组织机构中最有影响力的员工。他们不但拒绝做出“傻瓜式选择”，而且在行动方式上表现出远超常人的娴熟技巧。

那么他们到底是怎么做到这一点的呢？凯文的做法难道有什么特殊之处吗？他敢于面对棘手问题和老板进行对话，帮助整个团队做出正确选择，这些做法究竟是一种魔力使然，还是一种可以掌握的本领呢？别人也能学习他的成功做法吗？

要回答这些问题，我们首先要研究凯文想达到什么目的，这样能帮助我们了解该朝哪个方向努力。接下来，我们要研究对话高手经常使用哪些有效的手段，然后将其转变成自己的关键对话能力。

对话

在和他人展开充满风险、富有争议和令人情绪激动的对话时，对话高手总是能找到某种方式，公开传达各种相关信息（包括自己和他人的信息）。

这就是秘诀所在，成功的对话关键在于相关信息的自由交流，即双方愿意公开坦诚地表达自己的看法，分享自己的感受，说出自己的猜测。即使要表达的观点是充满争议或不受欢迎的，他们仍愿意且能够积极和对方分享。经过对沟通高手的调查，我们发现他们无一例外都是这样做的，而且这种方式每时每刻都在他们的日常生活中重复着。

这种独特的能力就是我们所说的对话。

对话指两人或多人之间观点的自由交流。

现在，我们知道了凯文等人的行为目的，不过还有两个问题没有解决。第一个问题是，观点的自由交流是如何保证对话成功的？第二个问题是，怎样做才能鼓励对话者实现观点的自由交流？

对于第一个问题，我们会在本章进行说明。对于第二个问题，怎样做才能在各种情况下避免“傻瓜式选择”，实现有效对话，我们将会在其余各章做出回答。

营造共享观点库

在和对方展开对话时，我们每个人都会带有个人观点、感受、猜测以及和对话内容相关的生活体验。这种思想和感受的独特组合会构成完全自我的观点库，它不但能让我们形成对问题的看法，而且能驱使我们的每一个动作。

当两人或多人进行关键对话时，毫无疑问我们都有属于自己的观点库，这些观点库彼此之间并不一致。我们的看法往往大相径庭，我有一套观点，你也有一套观点；我有我的经历，你也有你的经历。

在这种情况下，对话高手的做法是努力营建一种安全氛围，让双方都愿意向共享观点库中添加信息，哪怕这些观点乍一看多么富有争议、离谱且不符合对话者的想法。显然，此时此刻他们并不会同意所有的看法。他们只是努力做出一种保证，保证双方都能开诚布公地表达任何意

见。

共享观点库的充实可以为对话者带来两方面的帮助。首先，由于双方接触的信息变得更加准确、相关度更高，他们肯定会做出更好的选择。可以说在实际对话中，共享观点库即对话小组智商高低的衡量标准。共享观点库内容越丰富，最终做出的决定就越明智。即使参与对话的人很多，只要大家都能公开自由地交换观点，最终一定会实现高质量的决策结果，为此多投入一些时间是完全值得的。

其次，如果共享观点库内容贫乏，必定会导致严重的决策危机。当人们有意限制和对方共享看法时，即使非常聪明的人也会在一起做出愚蠢的决定。

例如，我们的一位客户曾讲过这么一个案例。一位女士到医院做扁桃体切除，结果手术小组错误地截去了她的部分脚趾。为什么会出现这种令人吃惊的情况呢？大家也许不知道，在美国每年约有20万起医疗致死案是人为失误造成的，其原因到底是什么呢？[1]我们发现，部分原因是医疗工作者不敢说出内心的真实想法。在这个案例中，至少有7位相关人员心存疑虑，不明白为什么要对患者的足部进行手术，但遗憾的是没有任何人主动表明自己的看法。正是因为人们不敢畅所欲言，观点才无法得到自由交流。

当然，医院并不是唯一会出现这种问题的场合。在很多情况下，当上司或老板固执己见，表现得高度自信时，人们往往倾向于抑制内心的真实想法，不敢冒犯具有权力的上级。

与此相反，如果人们能随心所欲地表达内心的真实想法，可以在对话中自由交流各自的观点，共享观点库可以极大地提升双方做出更好决策的能力。例如，在凯文的案例中，当管理团队中的每个人都能表达自己的看法时，大家就会对整个问题形成更明确、更完整的看法，而不是盲人摸象般固守残缺的认识。

在此过程中，随着大家对各自不同方案的理解的加深，他们会在彼此之间建立信任感。最后，观点会引发新的观点，看法会导致新的看法，对话者会形成最初谁也没有想到的方案，并且对新的方案表示全力支持。换句话说，观点的自由交流最终带来的是这样的结果——整体思维（最终选择）的力量远远大于个体观点的总和。简而言之就是：

共享观点库是实现协同效应的前提。

共享观点库不但能帮助个人做出更好的选择，更重要的是，观点的共享能让人们团结起来，对决策目标深信不疑，能够从主观上积极地投入到决策的实施过程中去。只有当对话者能够开诚布公地共享看法时，他们才会实现观点的自由交流。这样做可以帮助他们理解为什么共享式决策是最佳的解决方案，同时有效地激励他们展开行动。例如，凯文和其他副总不肯接受最终选择是因为他们未能参与对话，只有在充分理解对方的观点之后他们才能做出最佳决策。

与此相反，如果人们未能参与交流，而是在敏感的对话中保持沉默，这种做法不会为最终决策带来任何好处。他们的观点都停留在自己的大脑中，从不拿出来和对方共享，最终只能导致无声的反对和消极的抵制。更糟糕的是，当有人强迫施加自己的观点时，人们往往很难接受此类信息。他们表面上会表示赞成，但实际上是在违心地执行错误的决定。用塞缪尔·巴特勒（Samuel Butler）的话说就是：“违心服从的人仍然保留着自己的看法。”

相对于营建共享观点库所花费的时间，对话者可以获得更快的决策过程、更统一的意见和更投入的决策执行，这些收获显然要比投入的成本大得多。

例如，如果凯文和其他管理者无法积极投入公司搬迁事宜的对话，很可能会出现非常严重的后果。有些人同意搬迁，有些人不同意搬迁；有些人会展开激烈讨论，有些人则貌合神离，暗中抵制通过的决定。这种情况往往会迫使大家重新举行会议，再次讨论，再次决策，因为同意该方案的只有一个人，但它的结果却影响着公司的每一个人。

当然，请大家不要误会。我们并不是说每个决策都必须全体通过，也不是说公司老板不能参与决策或是独自拍板。我们只是想说，无论使用哪种决策方式，不管由谁做出决策，只要共享观点库的内容越丰富，对话者做出的选择就会越好，意见就会越统一，行动就会越有力。

如果我们在对话中陷入争吵、敌对、逃避或是表现得漠不关心，那是因为我们不知道该如何和对方共享观点。我们不会展开健康的对话，而是在玩一场愚蠢之极、代价不菲的游戏。

例如，有时候我们会陷入沉默，和对方玩“哑巴”游戏，即不敢面对

掌握权力的人。在家庭生活中，我们会和自己的另一半上演“冷战”游戏。这是一种非常残忍的做法，为了吸引对方的注意力，我们总是故作冷淡。（这种思维方式简直是奇哉怪也！）

有时候，我们会通过暗示、讽刺、口出不逊、指桑骂槐和流露厌恶神情的方式来表达自己的观点。我们会表现得煞有其事，做出一副准备时刻帮助他人的样子。由于不敢面对某个人，我们往往会把问题推到整个团队身上，希望能用这种方式解决问题。显然，不管使用哪种手段，这些方法的结果都是一样的，即限制了和对方的观点交流，我们在对话中陷入了沉默。

还有些时候，由于不知道该如何维持对话，我们会错误地向观点库中强加自己的看法。这时，我们便会诉诸暴力，其中既包括微妙的操纵又包括粗暴的言语攻击。我们往往会表现得无所不知，希望对方能接受自己的观点。我们极力贬低别人，不希望有人相信他们的看法。为了达到这个目的，我们不惜采用各种压迫手段。我们会狐假虎威地利用上司的权力，将个人看法凌驾于他人之上，肆意诋毁、攻击对话对象。当然，这些做法的目的只有一个——迫使对方接受我们的观点。

下面，我们可以把这些不同的情况加以总结了。当对话风险很高，双方观点南辕北辙，对话者情绪极不稳定的情况下，我们往往会表现得非常糟糕。为了改变这种状况，我们必须想办法说明自己观点库中的内容，特别是那些高风险、极度敏感和极富争议的观点、感受和想法，然后努力帮助对方分享他们的观点库。我们应当开发一套工具，为讨论此类棘手问题和建立共享观点库提供安全的环境。做到了这一点，我们的人生必然会实现重大的转变。

对话技巧是可以习得的

值得欣慰的是，掌握高风险互动所需的技巧不但轻松易懂，而且非常易学。首先，我们来看看处理得当的关键对话有多大魅力。在面对高风险、情绪化和充满争议的对话过程中，如果看到有人能轻松地化解危机，我们的第一反应肯定是佩服得五体投地，不由自主地发出一声惊呼“哇”。我们从未想过，原来这样棘手的问题也能如此顺利地得到解决，这种能力的确令人叹服。

更重要的是，对话技巧不但易于理解，而且学习起来也不费力。这

就是本书后面要讨论的内容。通过25年的深入研究，我们把对话高手常用的技巧进行了总结和提炼。首先，我们密切跟踪凯文等对话高手的表现，当他们展开关键对话时我们做了详细的记录。然后，我们把观察到的事实加以对比，检测假设，改善模型，直到提炼出那些最关键的能力技巧。最后，我们把所有的观点、理论、模型和技巧整理成一个可学习式工具包，即关键对话模型。接下来，我们会向大家教授这些技巧，以行为表现是否得到改善和人际关系是否得到提升为标准对学习结果进行衡量。

下面我们即将进入正题，和大家分享我们在研究过程中发现的事实。通过和我们一起学习，你可以把关键对话从令人生畏的场景转变成可带来成功结果的人际互动机会。我们可以保证，关键对话绝对是你一生最值得掌握的重要技巧。

鲍比的关键对话经历

我的关键对话经历开始于2004年被初次派驻伊拉克执行任务的前夜。当时，由于过去的种种经历以及观点上的严重冲突，我和家人之间的关系非常紧张。到伊拉克参战的决定让这种关系变得更加严峻。那天晚上，父亲提出了一个很刺耳的问题，这个问题把我气疯了。接下来的几个小时，我的反应非常激烈，和所有家庭成员之间的关系都陷入了恶性循环。兄弟、表亲、叔叔、阿姨、父母、孩子和祖父母都站到了和我对立的一面。

当我在巴格达街头和战友巷战时，我的家庭关系仍在继续恶化，妻子带着刚1岁的老大和尚未出生的老二回了娘家。在我执行任务期间，家里的情形变得越来越糟糕。当我结束14个月的战斗任务回国后，整个家庭已经开始摇摇欲坠。那时，我已经有5年时间没有和父亲交流过。

就在这时，关键对话拯救了我和父母之间的关系。我的一位邻居是关键对话培训师，在第三次赴伊拉克执行任务之前，他邀请我去参加培训活动。就在出发前几周，我告诉父亲我已经有了两个孩子，而且马上要再次去执行任务。我还告诉他不想再犯5年前的错误，想和他当面谈一谈。

在一个风和日丽的傍晚，我和父亲在位于休斯敦的祖屋阳台上进行了一次长达3个小时的对话，讨论长期以来在我们之间积累的痛苦和憎

恨。在此过程中，我一直牢记在培训过程中所学的技巧，从不回避问题，坦率说出内心想法，努力营造诚实和尊重对方的对话气氛。当然，这场对话进行得很艰难，为了坦诚面对问题，有好几次我们又差点陷入愤怒情绪。我不停地告诫自己，我的目标是要修复和家人的关系，正是在这样的努力下才使棘手的问题化险为夷。

讨论结束后，我们和母亲一起共进晚餐。母亲是我多年来愤怒情绪的最大受害者，她一直怀疑我能否改变爱争斗、好挖苦、小心眼和独断专行的毛病。在父亲的帮助下，她终于意识到我现在学会了尊重他人，有了忏悔之心，懂得了如何寻找共同目的。虽然我们还没有解决所有家庭问题，但现在我已经懂得了如何沟通，和妻子、孩子、父母形成了融洽的关系。我们向彼此承诺，从今以后再也不逃避问题，再也不用沉默的方式掩盖问题了。

我现在良好的家庭关系完全得益于阳台上的那次关键对话。如果我没有把所学的技巧加以应用，我和父亲之间的关系肯定会被愤怒和冷漠冰封。我应当感谢那位邻居，没有他的帮助我不会接触到关键对话，自然也就没有今天取得的成功。

我们的目标

在本书接下来的章节中，我们将一一探索人们用来营造对话环境的技巧。我们要关注的是如何看待问题情形以及该怎样做好对话准备。经过自我检视、观察问题、思维分析、方式研究、抓住核心这一过程，对话双方都会因此受益。在阅读时，你将学会如何为自己和他人创造条件，以达到让对话顺利进行的目的。

接下来，我们要研究的是讲述、聆听和行动的技巧。这些是大部分人想到关键对话时都会关注的方面。例如，我该怎样表达微妙信息？怎样陈述观点有说服力，不会令人讨厌？如何聆听对方的表达？更重要的是，怎样做才能让对方在紧张不安的情况下说出内心的真实想法？怎样才能把思想转变成行动？对于这些技巧，我们都会一一向大家讲述。

最后，我们会通过模型和案例把所有理论和技巧综合起来。为帮助大家检查学习效果，我们列出了17种棘手的对话场景，看看你在这些情况下会怎么做。读完这些内容之后，你就能成功掌握关键对话技巧了。

[1] Cathleen F. Crowley and Eric Nalder，“Within health care hides massive, avoidable death toll，” Hearst Newspapers, August 10, 2009.

第3章 从“心”开始

如何确定目标

怒不可遏时的话语是最令人后悔的表达。

——安布罗斯·比尔斯

从本章开始，我们将讨论如何展开关键对话。面对不同的看法和激烈的情绪，怎样做才能鼓励对话双方观点的自由交流呢？显然，对普通人来说这绝非易事。实际上，由于大部分人的对话方式都是受长期习惯影响而成的，要掌握关键对话必须付出相当大的努力。我们相信，人是会发生变化的。多年来，我们已经在全球各地培训过数百万人，亲眼见证了他们在行为表现和人际关系方面做出的重大改善。但是，我们也必须指出，这并非一日之功。你不能指望像喝下魔法药水一样马上实现华丽转变，而是必须认真深刻地从审视自我开始。

没错，这就是对话的第一个原则——从“心”开始，即审视你的内心。如果你无法正确认识自我，那肯定无法展开正确的对话。当面对关键对话时，你会下意识地采用多年来形成的沟通习惯——争辩不休、沉默不语、自以为是……

从我做起

让我们先从一个小例子说起。

一个炎热的下午，父亲带着姐妹俩结束了在迪士尼乐园的游玩，三人急匆匆地回到宾馆房间。原来，这两个孩子喝了一大桶汽水，现在已经憋不住要上厕所了。

由于房间里只有一个卫生间，姐妹俩很快就为谁先上厕所吵了起来。两人先是大声争执，然后你推我搡，连难听的外号都叫出来了。眼见无法解决问题，她们最后向父亲求助了。

“爸爸，是我先到的！”

“可是我比你还急！”

“你怎么知道我不急？你又不是我。我今天早上出门时都没上厕所！”

“你太自私了！”

父亲提出了一个方案：“姑娘们，这个问题你们要自己去解决。你们就待在卫生间里商量吧，早晚会决定谁先用谁后用。不过我有一条规定，不许打架。”

两个烦躁的孩子进行关键对话时，父亲在盯着自己的手表，他想知道这个问题要花多长时间才能解决。时间一点一点地过去，卫生间里不时传来几句讽刺挖苦的话。大约过了25分钟，父亲终于听到了马桶冲水声，然后从卫生间里走出一个孩子。一分钟后，冲水声再次响起，她的姐姐也走了出来。这时，父亲笑眯眯地问道：“你们知不知道，在你们争吵不休的这段时间里，你们每个人可以上多少次厕所？”

两个孩子可没心思想这个，父亲接着问道：“为什么你们用了这么久的时间才用上厕所呢？”

“那是因为她总是很自私！”

“瞎说，她本来可以等我先上的，可是偏偏不让，还对我大呼小叫的，她从来都是这样！”

两个孩子都说最想做的事情是上厕所，但她们的做法却完全相反，让这个目标变得遥不可及。

这就是我们在关键对话中要面对的第一个问题。我们的问题并不是行为本身是错误的，而是我们的动机有问题，即我们常常弄错要面对的目标。

因此，想解决问题，我们要做的第一步是改变错误的观点，即认为我们的苦恼是由他人导致的。我们总是简单地认为：“只要能搞定‘麻烦制造者’，一切问题都会好起来。”实际上，正是这种错误的念头在阻止我们利用对话解决问题。明白了这一点，你就不会奇怪为什么对话高手总是能制造奇迹了。这是因为他们坚信，要想解决好“双方”的问题，只能从“自己”开始，在自我身上找原因。

审视自我的意义

诚然，面对生活中无穷无尽的各种正面冲突，有时我们只是毫不相干的旁观者，但这并不表示我们一点责任都没有。很多情况下，其实我们正是给自己带来烦恼的元凶之一。

对话高手们非常明白这一点，并在此基础上形成了审视自我的原则。他们不但认识到实践这条原则能让自己受益，而且深知能够改变的人只有他们自己。正如我们认为别人应该做出改变一样，实际上我们能够成功启发、激励和塑造的人只有一个，就是镜子中的自己。

虽然这只是一个简单的事实，但其中却饱含着某种讽刺意味，即只有那些相信“改变从自我做起”的人才会真正实践这条原则。他们这样去做时，无一例外都成了技巧高超的对话高手。看，这就是讽刺之处。那些努力提高对话技巧的人恰恰是最有天分、善于解决问题的人，而不是能力不足的问题解决者。就像老话所说的那样，富者越富，贫者越贫，因为富裕者会更加努力，而贫穷者已经习惯了得过且过。

从“心”开始

好吧！我们假定现在应该改变的是自己的对话技巧。注意，你要做的不是买完这本书，把它交给你的爱人或同事，告诉他们“这本书对你很有帮助，特别是我在其中画线的部分”，而是搞清楚如何让自己从本书中受益。那么到底该怎么做呢？我们又该从哪里开始呢？怎样才能让自己远离错误的做法呢？

尽管我们很难把人际互动中诸多事件的特定顺序描述得像关键对话那样清晰流畅，但有一点是确定无疑的，即对话高手总是能做到从“心”开始。换句话说，在展开高风险对话时，他们总是首先明确目的和动机，无论出现什么情况这个目的都不会动摇。

他们对目标的关注表现在两个方面。首先，他们非常清楚自己希望通过对话获得什么。在对话过程中，无论出现多少可能转移注意力的情况，他们依然能坚守自己的目标。其次，对话高手从来不做“傻瓜式选择”（即非此即彼、非黑即白的选择）。和那些错误地认为只能“逃避或对抗”的问题解决者不同，对话高手认为无论出现多么棘手的情况，对话永远都是一种可行的选择。

下面，我们依次对这两个重要的假设进行分析。

真实案例

为更好地了解自我因素是如何对对话能力产生影响的，我们先来看一个真实的案例。

格瑞塔是一家中等规模企业的首席执行官。她正在和公司高管进行紧张的会议，会议已经开了两个多小时了。过去6个月以来，格瑞塔一直在推行一项成本缩减计划，但是直到现在还没有看到效果，为此她专门举行了这次会议。由于她一直煞费苦心地在企业内部倡导坦诚交流的作风，大家一定会在会议上向她说明计划未能取得效果的原因。

会议开始后，就在格瑞塔准备提问时，一位经理有些迟疑不定地站起身来。只见他的神情有些慌乱，眼睛盯着地板嗫嚅道："能否提一个很棘手的问题。"从他的表现来看，他仿佛要揭露格瑞塔的惊天秘密。

这位惶惶不安的经理说道："格瑞塔，过去6个月您一直都在想办法让我们缩减成本，如果说大家没有积极行动那可不是实话。不过，如果您不介意的话，我想说说我们在缩减成本方面遇到的一个困难。"

"很好，说吧。"格瑞塔微笑着回应。

"呃……是这样，你又是让我们双面打印，又是放弃设备升级投资。可自己却修建了新的办公楼……"

格瑞塔一脸严肃，气得眼睛直冒火。每个人都不作声，不知道接下来会发生什么事情。

这位经理继续道："有人说光是新办公楼的家具就花了15万美元，是这样吗？"

看，这就是关键对话时刻了。在两人的共享观点库中，一方刚刚提出了让另一方难以忍受的看法，格瑞塔会继续鼓励坦诚的信息交流，还是会气冲冲地停止和对方的谈话呢？

我们之所以把这段对话称为关键对话，是因为格瑞塔接下来的做法不但决定着大家对成本缩减计划的态度，而且会对其他管理者对她的看法产生重要影响。她会以身作则，践行自己倡导的开放诚实的作风吗？

还是会像很多高管一样露出虚伪的一面呢？

她的细微举动暗示了什么

我们紧盯着格瑞塔，就在这时一些非常细微却至关重要的情况出现了。虽然会议室里很多人都没有注意到，但坐在最前排的我们还是觉察到了一些异样。她紧紧咬起牙关，身体微微前倾，左手牢牢抓住讲台边缘，指节因为僵硬而变成了青白色。她扬起右手指向提问者，仿佛是一把上了膛的手枪。虽然格瑞塔什么都没有说，但大家都看得出她想干什么。显然，她的动机已经悄然发生了变化，从做出正确选择变成了并不光彩的个人报复。

和我们很多人面对相似情形时的表现一样，格瑞塔也忘记了自己的目标是削减成本问题。搞不好，她这会儿心里琢磨的是削减员工，而首当其冲的就是那个让自己难堪的倒霉鬼。

在受到攻击时，我们的内心会出现相似的突然而无意识的急转弯。面对沉重的压力和强大的反对意见，我们常常会思维短路，忘记鼓励大家向共享观点库添加信息的目标，转而希望战胜对方，惩罚对方或是寻求安全港湾。

战胜对方。对很多人来说，这是摧毁对话的第一杀手，天知道人类为什么如此喜欢争强好胜。打开电视机，有一半的节目都是在介绍各种各样的英雄，从体育场上的冠军到游戏节目中的佼佼者。到幼儿园去看一下，不出10分钟你就会发现，要想赢得老师的重视，孩子们必须滔滔不绝地对问题做出正确的回答。这意味着什么？生活就是一个巨大的竞技场，里面有无穷无尽的比赛，我们必须时刻不停地和身边的人展开竞争。可以说，我们早在懵懂无知的年纪就已经形成了要战胜他人的欲望。

不幸的是，随着我们慢慢长大，大多数人并没有意识到这种欲望正把我们拉得越来越远，早已忘记了利用健康对话解决问题的方式。的确，我们的初始目标是想解决问题。但每次只要有人提出反对或质疑的声音，我们转眼间便会把初始目标忘得一干二净。

首先，我们会纠正事实，抓住一些细节进行狡辩，指出对方观点中的缺陷。例如，“没有这回事，我们从来没有花15万美元买家具，这是办公楼重新设计的费用，不是购买家具的费用。”

当然，对方肯定也不甘示弱，会努力证明自己的观点正确。用不了几个回合，我们就会忘记改变错误看法的目标，一心想要战胜对方。

如果你不相信，你可以想想那两个在卫生间里互相瞪眼掐腰的小姑娘。她们的最初目标很简单，就是想上厕所，但没过多久两人却为证明谁能战胜对方而吵得不可开交，哪怕当时已经憋得满脸通红也毫不让步。

惩罚对方。有时候，随着愤怒情绪的增长，我们的心态会从希望战胜对方转变为蓄意伤害对方。例如，格瑞塔就是这么想的：“去他的坦诚沟通吧，看我不好好修理你这个目中无人的白痴！”当这种负面情绪达到顶峰时，我们的目标会变得非常邪恶。此时此刻，我们早就把共享观点库抛到了九霄云外，一心只想着给对方制造痛苦。例如，“你竟然说我在办公楼上乱花钱，还有人对此发表意见吗？没有的话此事到此为止！”大家吓得大气也不敢出，会议室里一片沉默。

寻求安全港湾。当然，我们并不总是会改正错误，羞辱他人，或是残忍地为对方制造痛苦。有时候，我们也会选择用明哲保身的方式来逃避对话。为避免表达自己的看法，避免在此过程中惹是生非，我们会选择保持沉默。为避免出现令人难堪的对话场景，我们往往会保持面子上的一团和气，不愿因为观点不同而陷入正面冲突，因为这样可能会让我们感到非常不舒服。因此，我们会选择（至少在我们的意识中）明哲保身而不是和对方发生冲突。如果在格瑞塔的案例中出现这种情况，肯定没人会提出新办公楼的问题，格瑞塔永远也不知道问题所在，各位主管依旧会在成本削减问题上拖拖拉拉。

首先，关注你的真实目的

实际上，格瑞塔并没有失去理智地为自己辩护。她刚刚举起手便又放了下来，脸上的表情也逐渐放松。一开始她显得有些吃惊、尴尬，甚至有些气恼。但她很快深吸一口气，回应道：“嗯，这个问题提得好，我们必须讨论一下。我很高兴你能提出这个问题，谢谢你这样做，这说明你对我非常信任。”

哇！这番话简直让我们大吃一惊。几乎就在转瞬之间，她竟然能从杀气腾腾的魔头变成充满好奇心的合作伙伴。

然后格瑞塔开始开门见山地谈了起来，她承认，一边强调成本缩

减，一边兴建新办公楼表面上看很虚伪。她坦言不知道该项目的成本，然后让人马上去核查相关的数据。她解释说修建新办公楼是为了响应营销部的需要，以改善企业形象，提升客户的信任度。尽管格瑞塔也可以使用，但新的办公楼主要是为营销部开发设计的。最后，她补充道："当然，这并不能成为我的借口。事实是我对该项目的管理不像对诸位要求的那么严格，这一点的确有些虚伪。"这时，有人送来了新办公楼的成本报告。看到里面的数据之后，格瑞塔非常吃惊，向大家承认在批准该项目之前没有认真核查其中的预算。

就这样，一场风波有惊无险地过去了。在这次极为坦诚的对话中，众多参与者都对办公楼项目表达了自己的看法。最后，大家同意继续推行成本缩减计划。同时，办公楼项目要么削减一半预算，要么完全取消修建方案。

当大家积极参与关键对话时，作为调查者的我们却在琢磨完全不同的问题。我们想弄清楚的是，格瑞塔身上到底发生了什么，想知道她究竟是怎样在千钧一发之际做到镇定自若的。更具体一点说，她是如何从希望战胜对方或羞辱对方的心理状态，快速转变到真诚地想要获取对方观点的状态的。

那天晚些时候，我们向格瑞塔问起了这件事。我们想知道当时她的大脑中在想些什么，是什么因素帮助她忘掉尴尬和愤怒，转而向对方表示感激之情的。

她的回答是："其实很简单，一开始我确实觉得受到了攻击，很想回敬给对方一些颜色看看。老实说，我真想好好教训他一下。他竟敢当着那么多人的面指责我，这种做法太过分了。"

"但就在这时，另一个念头出现了。尽管有200多双眼睛紧盯着我，可我突然意识到一个更加重要的问题：'我真正的目的是什么？'"

显然，问自己这个问题，对格瑞塔的思维方式产生了巨大的影响。当开始关注这个更为重要的问题时，她很快意识到自己真正的目的是，鼓励公司200多位管理者积极投入成本削减计划，让这些管理者进一步影响企业成千上万的员工。

对这个目的沉思一番之后，格瑞塔发现当前遇到的最大的障碍是，大家普遍认为她很虚伪，在成本问题上说一套做一套。一方面，她要求

大家做出贡献和牺牲；另一方面，她又大把地花钱让自己的办公环境变得更加舒适。一想到这个问题可能让大家产生这样的印象，格瑞塔马上就不再感到窘迫或愤怒了，而是对提问者充满了感激之情。有意思的是，动机一旦改变，格瑞塔几乎在同一时间也改变了对提问者的看法。就在几秒钟之前，那位经理还仿佛是个十恶不赦的坏蛋，可随着目的的转变，对方一转眼变成了自己的亲密盟友。实际上，如果没有这位经理提出的尴尬问题，格瑞塔也没机会向大家公开做出说明，无法顺利解决各部门消极抵制成本削减计划的问题。正是考虑到了这些，格瑞塔才成功地完成了整个关键对话。

格瑞塔的做法表明，只需问自己一个问题，我们就可以通过微小的思维干预对自我的重新定向产生重要影响。

改变关注目标。下面，我们来看看你会遇到的情况。你正在和一个观点完全不同的人展开激烈讨论，上面所说的关注目标问题应该怎样应用呢？在开始交谈时，你应当首先审视自己的目标或动机是什么，在谈话过程中问问自己希望达成什么目标。

同样，在对话进行过程中，比如，你发现自己开始顺从老板的意思，或是开始对配偶爱答不理了，这时你应当留意你的目标是否出现了变化。你是不是为了保存面子，避免尴尬，战胜对方，标榜自我或惩罚对方而悄悄地改变了目标呢？这种情况非常微妙，我们的目的往往是在毫无意识的情况下发生变化的。一旦肾上腺素开始在我们体内作祟，我们便失去了理智思考的能力，目的感已经失去引导我们行动的能力，取而代之的是汹涌而来的化学分子。

为了回归理智，继续对话，你必须暂时停止和对方的互动，转而审视自我，像一个局外人一样审视自我。你可以这样问自己："我在做什么？这样做的目的是什么？"你坦率诚恳地探索自己的目的时，往往会得出这样的结论："好吧，我的表现有些咄咄逼人，表达观点的方式太过强势，一心只想战胜对方。我已经偏离了原来的目标，开始只是想选择度假地点，现在成了想证明自己的看法更高明。"

一旦怀疑内心的目标发生了变化，你就可以下意识地进行调整了。例如，"我的真正目标是找一个咱们都喜欢的度假地点，而不是要证明我的观点比你强。"简而言之，只有意识到了错误之处，你才能不让自己犯错。

但是我们该怎么做呢？怎样才能意识到内心的变化，不再犯错，进而影响自己的动机呢？很简单，按格瑞塔的方法去做。你应当停下来问自己几个可以帮助你返回对话的问题，这些问题既可以在意识到对话失控时提出，也可以在准备展开关键对话时提出。这些问题包括：

我希望为自己实现什么目标？

我希望为对方实现什么目标？

我希望为我们之间的关系实现什么目标？

询问完自己这些目标之后，还有一个重要的问题不要遗漏：

要想实现这些目标我该怎么做？

寻找意义。询问自己这些问题有两个重要的原因。首先，这些问题的答案能帮助我们明确努力的方向。尽管受各种因素的影响（人们喜欢争强好胜，千万年来基因决定的容易冲动，社会习惯导致我们不停地竞争），我们很容易在对话过程中陷入歧途，但只要方向正确我们就一定能回归到最初的对话目的上来。例如，“我的真正目的是什么？我想，既不是让人在众人面前紧张不安，也不是让他们表现得洋洋自得，而是让大家公开自由地讨论如何缩减成本。”

控制好你的身体。向自己询问对话目的问题的第二个原因也很重要。当提出这些问题时，我们会影响自己的整个生理机能。当我们开动脑筋思考这些复杂而抽象的问题时，大脑中负责处理问题的部分会意识到，我们现在面对的是复杂的社会问题，而不是生理上遇到的威胁。当大脑开始高速运转分析问题时，我们的身体会把血液从四肢抽离，输送到负责思考的大脑。换句话说，我们正慢慢退出“逃避或对抗”模式，开始理智分析问题了。

向自己询问目的问题有两个重要意义。首先，它能提醒我们关注真正重要的目标。其次，它能让我们麻木的大脑重新活跃起来，帮助我们去关注对话的目标。

其次，拒绝做出“傻瓜式选择”

下面，我们来看看另一种能帮助我们关注对话目标的方法，先看一个案例。

在一次课后会议上，博蒙特高中的老师正在讨论修改课程的问题。会议已经进行了几个小时，现在轮到理科组发表意见了。

罗伊斯是博蒙特高中的老教师，已经在这里教了33年化学课，简直就是学校的元老级人物。有意思的是，他对战争故事的热衷大大超过对中子和电子的喜爱。对于这种情况，教务处总是睁一只眼闭一只眼，谁让他在学校资格老呢？

校长示意之后，罗伊斯清清喉咙，开始语无伦次地谈起课程开发和战斗准备之间的相似性来。他古怪的发言让气氛变得很滑稽，对此有的人耸耸肩表示无奈，有的人则忍不住偷偷笑出声来。

布伦特是在罗伊斯后面发言的，他是学校新来的老师。几周前，校长曾让他准备过理科组的课程修改计划。布伦特和同事们碰了头（也包括罗伊斯），了解了大家的意见，现在准备说出自己的想法。

没想到他刚说了几句，罗伊斯就开始咄咄逼人地表示反对。布伦特非常气愤，砰地一拳砸在会议桌上，大声喊道："你这老家伙到底怎么回事？知不知道大家有多讨厌你？你是忘了吃药还是怎么回事？"

他的突然发作把一屋子人都惊呆了，大家直勾勾地望着他不知所措。布伦特仿佛妖魔附身了一样，喊出了让大家都不愿听到的话："嘿，别用那种眼神看我！你们都是胆小鬼，只有我敢说实话！"

这一招真可谓是下下策，简直没有比这更糟糕的应对方式了。布伦特在大庭广众之下狠狠地羞辱了罗伊斯，他非但没有道歉或是息事宁人，反而振振有词地认为这样做很勇敢。

正如我们在前一章看到凯文的同事所表现的那样，在肾上腺素的影响下我们的思维会变得非常狭隘，认为要面对问题只有非此即彼的两种极端化选择。我们会简单地做出这样的判断，要么就事论事，要么顾全面子。在这种思维短路的情况下，我们根本想不到其实还有第三种选择，即做到两全其美。

这就是对话高手善于在关键对话过程中面对复杂问题的秘密。他们每次都会这样问自己："我希望通过这次对话为自己、对方和我们之间的关系实现怎样的目标？"

当你在对话中变得情绪化时，你可以练习这种做法。当然，一开始你会有一定的抵触心理。这并不难理解，当我们的大脑无法正常思考时，我们肯定会排斥需要缜密思维的复杂情况。我们更倾向于做出战斗或回避的简单选择，并且认为这样做的理由非常正当。例如，我们会这样想："很抱歉，为了保持个人形象，我必须想尽一切办法诋毁羞辱对方。虽然说起来并不光彩，但这样做是绝对正确的。"

幸运的是，只要能拒绝做出"傻瓜式选择"，让你的大脑学会在情绪激动的情况下处理更复杂的问题，你就能跳出这种错误的心理模式。你会找到一种新的方式，能够同时做到分享观点，聆听对方的看法和建立牢固的人际关系。毫无疑问，这种对话结果必然会彻底改变你的人生。

学会对比说明

对话高手在拒绝"傻瓜式选择"时会提出新的选择。他们会面对更为棘手的问题，排除非此即彼的选择，转而寻找具有重要意义的对比说明。下面，我们来看看他们具体是怎么做的。

首先，你应当阐明自己的真正目的。做到审视自我可以让你在对话中占据领先优势，如果能明确对话可为自己、他人以及你们的关系带来的重要意义，那你就能成功消除"傻瓜式选择"的影响了。例如，"我的目的是，让丈夫变得更加可靠。每次他承诺的事情都做不到，我已经受够了这种失望。"

其次，说明你不想实现的目标。这一点是对比说明法的关键所在。想想看，如果你放弃战胜对方或明哲保身的想法，会发生哪些对你不利的情况？如果你停止咄咄逼人的表现会带来哪些不好的结果？如果你不逃避问题，情况又会出现怎样的转变？例如，"我不希望看到的是毫无意义的激烈争论，这样不但让人心烦，而且无法改变情况。"

最后，给自己提出一个更复杂的问题。你应当把前两步结合起来，然后提出一个问题，迫使自己跳出沉默或暴力的怪圈，寻找更具创造力和建设性的选择。

"我该怎样和丈夫展开坦率对话，一方面能和他讨论更负责任的问题，另一方面又不会破坏情绪或浪费彼此的时间？"

对那些从"傻瓜式选择"过渡到理智思考这个新问题的人来说，观察

他们的表情是一件很有意思的事。他们会逐渐陷入沉思，眼睛慢慢变大，大脑飞速运转。令人惊奇的是，当我们问他们“你觉得有可能做到两全其美吗”时，他们的回答非常一致，都承认这种可能性其实很大。

举例来说，你要学会的对比说明应当是如下这样的。

在对话过程中，有没有一种方法既能够解决问题，又不会伤害或冒犯对方？

在对话过程中，有没有一种方法既能够指出邻居的讨厌做法，又不会让对方觉得你自以为是？

在对话过程中，有没有一种方法既能够和配偶讨论你们的花钱方式，又不会和对方陷入争吵？

这样做真的有效吗

有些人会觉得这种想法无异于天方夜谭，简直太离谱了。在他们看来，“失败者选择”（即“傻瓜式选择”）并不是错误的两极论，它只是客观地反映了人们在遇到棘手问题时不得不面对的残酷事实。例如，他们会这样说：“你怎么能反对老板提出的搬迁方案，这不是自讨苦吃吗？弄不好连工作都会丢掉。”

对此，我们的回答是，还记得凯文吗？他和我们研究过的每一个意见领袖一样，都具备在对话中坦诚相待和尊重对方的特质。或许你并不清楚凯文是怎么做的，也不清楚你应当如何表现，但这些并不能否认像凯文这样的对话高手的存在。事实证明，在“逃避或对抗”之外，我们还有第三种选择，它能有效地帮助我们向共享观点库添加信息，和对方建立良好的人际关系。

当我们（本书作者）为企业举行关键对话现场培训时，每次提到“傻瓜式选择”之外的新方案都会有人这样说：“你说的那一套坦诚相待或许在别的公司行得通，可如果在我们这儿搞，肯定会死得很惨！”“要想保护自己，你得知道什么时候服软才行。”很多人都同意这种观点，纷纷表示：“没错！在我们这儿的确行不通。”

一开始，我们以为是关键对话原则并不适用于这些企业。接下来我们问道：“难道在你们公司从来没有人成功过吗？在高风险的对话过程

中，既能解决问题，又能维护好人际关系，难道没有这样的先例吗？”事实证明，这样的情况的确是存在的。

小结——从“心”开始

面对棘手问题时，关键对话高手是这样关注任务目标的。

从我做起

• 记住，你唯一能直接控制的人只有你自己。

关注你的真正目的

• 发现自己即将陷入沉默或暴力状态时，停止对话，冷静思考你的动机。

• 问自己这样一个问题：“我现在的行为显示出我的动机是什么？”

• 明确你的真正目的，问自己：“我想为自己、他人和人际关系做些什么？”

• 最后，问自己：“如果这是我的真正目的，我该怎么做？”

拒绝“傻瓜式选择”

• 在分析行为目的时，留意在哪些情况下你会说服自己做出“傻瓜式选择”。

• 留意你是否总是告诉自己必须在说实话和顾面子、成与败之间做出两极化选择。

• 利用对比说明的方式消除“傻瓜式选择”的影响。

• 说出你希望的目的之后，明确你不希望实现的目的，然后开动脑筋寻找可以实现对话的健康方式。

第4章 注意观察

如何判断对话氛围是否安全

没有一个无赖认为自己是无赖，自知之明是一种美德。

——韦达

在展开本章的讨论之前，我们先来看一个失败的关键对话案例。你正在和一群下属进行激烈争论，原本关于新产品开发周期的正常讨论演变成了一场令人讨厌的争执。经过一个小时的指责和抱怨，大家闹得不欢而散。

走在大厅里，你开始琢磨这一切到底是怎么回事。几乎就在几分钟的时间里，一场看似平淡无奇的讨论竟然会发展成关键对话，然后演变成口水大战。让人郁闷的是，你连事情的起因都搞不清楚。你只记得，当你开始把自己的观点强加给别人，表现得有些咄咄逼人时（好吧，老实说不是“有些”，而是很强势），马上有8位同事朝你怒目而视，然后事情就变得一发而不可收拾了。

这时，你的两位朋友从对面走来，他们全程参与了对此次会议的观察，对于你心中的问题早已找到了答案。

“这种情况又发生了。在个人工作安排方面，上司表现得非常强势，感觉好像在批评我们，所以大家都有抵触情绪。你注意到了吗？有句话他说得非常过分，让在场所有的人都大吃一惊。不过老实说，我的表现也有些过分，用了很多绝对性字眼，只顾着证明自己的观点正确，结果提出了一堆奇怪主张。唉，我就像场上的斗鸡一样，让对方一挑就蹦起来了。”

那天晚些时候，你和朋友谈起了这次会议，他们向你道出了事情经过。你虽然参加了会议，可并没有注意到这些情况。

朋友解释道：“那是因为你太关注对话内容本身了。你太过强调产品开发周期这件事，以至于对其他情况都视而不见了。比如，其他人的感受和表现方式、他们的语气语调等很细微的方面。”

你好奇地问：“怎么，难道你在激烈讨论的过程中还会去留意这些事吗？”

“那当然，我总是同时观察这两个方面。当情况变得棘手时，我既要观察对话内容（即讨论的主题），又要观察对话气氛（即参与者的反应）。我必须同时关注内容和原因。如果你能弄清楚对方为什么生气，

为什么保留自己的观点或是沉默以对，那就能想办法把他们拉回到正常对话中来。”

“你是说关注‘气氛’，然后就能和他们顺利展开对话？”

“有时候是这样，不过你得清楚到底要关注什么。”

“它就像互动改良剂，通过观察对话在哪些情况下会出现冲突，你可以马上做出应对。越早意识到你和对方退出了对话机制，就越容易把谈话拉回正轨，为此付出的代价也就越小。”

“与此相反，越晚意识到你们已经偏离对话机制，就越难回到正轨，为此付出的代价也就越大。”

这可真是令人难以置信，朋友的建议竟是如此简单，可你从来都没有往这方面想过。奇怪的是他却对此如此精通。关于关键对话过程的描述，他的话简直一套一套的，而你就好像是从另外一个星球来的。

留意对话气氛

实际上，我们很多人都不具备“双路处理”能力（即同时关注对话内容和对话气氛两方面），当对话风险很高、双方情绪激动的时候更是如此。我们往往深陷于对话内容无法自拔，几乎不可能腾出精力去观察自己和对方会有哪些细微的变化。即使对话中出现的情况让我们大吃一惊，我们最多也只是这样认为：“哎呀，怎么搞的，好好的谈话竟然变成了这样！”我们并不知道关注哪些细节才能继续推动对话，才能带来转机。我们无法看到在对话过程中究竟发生了哪些细微的变化。

为什么会这样呢？为什么我们身处激烈的讨论之中，却看不到在自己面前发生的细微变化呢？对此我们可以用一个比喻来说明。这就好像你和一个老手第一次去钓鱼，对方不断对你说要把鱼线抛到上游1.83米开外的地方，因为鳟鱼“就在那里”。可是，你揉了半天眼睛也没看到半条鱼影。他能看到是因为他知道该从哪个角度去观察。你觉得自己也能发现鳟鱼，可实际上你看到的只是鱼在水下通过阳光折射出来的幻影。现在，你应该忘掉老爸教给你的那些过时观点，学会透过细节观察本质了。要想知道该关注哪些目标，你必须具备相关的知识并付诸实践，只有这样才能发现问题的本质。

那么，在关键对话过程中你应该关注哪些方面呢？要想及时发现问题，你该留意哪些细节呢？我们认为，你必须关注以下三种因素：对话陷入危机的时刻、对方失去安全感的信号（即表现出沉默或暴力倾向）以及你应对压力的方式。下面，我们就来分别进行说明。

学会识别关键对话

首先，当对话从正常讨论变成激烈争执时，你就必须留意了。同样，在和对方展开棘手的对话时，你必须小心翼翼地应对，就好像进入布满地雷的危险地带一样。如若不然，你很可能还没搞清楚发生了什么状况，就陷入一场徒劳无功的游戏。正如我们在前面所说的那样，你和对话偏离得越远，就越难回到正常的轨道，为此付出的代价也就越大。

为了尽早发现问题，你应当调整自己的思路，注意那些标志关键对话的信号。例如，面对关键对话时，有些人会出现生理信号，如胃部不适、双眼发干等。你可以想想看，当对话陷入危机时你的身体会有什么反应。在生理反应方面，每个人的表现都不太一样，你会是哪种反应呢？不管是哪种情况，你都应当将其视为危险信号，命令自己暂时后退、放慢节奏，在重新掌控局面之前认真审视自我。

有些人善于关注自己的情绪反应，随后才会留意生理上的变化。他们会感到害怕、受伤或愤怒，然后努力做出反应或是抑制这些感受。这些情绪也是很好的指示器，能告诉你什么时候该后退、放慢节奏，让大脑回归理性思考。

还有些人善于关注行为方式的细微变化。对他们来说，这些变化更像是一种体外感受。他们会发现自己提高嗓门，对别人指手画脚，或是变得非常安静。只有当意识到这些信号时，他们才认识到自己的感受发生了变化。

想想看，在面对困难重重的对话时，哪些信号会帮助你意识到大脑的思维功能正在短路，你正在陷入远离健康对话的危险泥潭？

学会关注安全问题的信号

当对话陷入危机时，如果你能及时发现相关信号，摆脱对对话内容无休止的争论，你就可以同时关注对话的两个方面了。那么我们具体应该关注什么呢？对对话高手来说，他们时刻警惕的是安全问题。他们当

然关注对话内容，这是必然前提，此外还关注人们感到害怕的细微信号。当朋友、家人或同事退出健康对话模式（双方可自由交换观点）时，他们要么会强迫对方接受自己的观点，要么会故意隐瞒自己的真实想法，对话高手马上会注意到对方是否失去了安全感。

只有在安全的对话气氛中，你才可以畅所欲言。这就是对话高手总是密切关注安全问题的原因。顾名思义，对话需要双方实现观点的自由交流。对对话机制来说，阻止观点交流的最大元凶莫过于恐惧感了。当你担心对方拒绝接受你的看法时，你便会表现得非常强势，迫使他们接受自己。当你担心说出真实看法会受到某种伤害时，你便会犹豫畏缩、隐瞒内心。显然，无论是对抗还是逃避，这些反应全都是由恐惧感催生的。与此相反，只要在对话中营造出足够安全的气氛，你可以随心所欲地讨论任何问题，对方会全神贯注地聆听你的看法。同样，如果不怕受到攻击或羞辱，你可以坦诚接受对方的任何观点而不会产生抵触情绪。

这是一个非常特别的观点，值得大家认真思考。我们想说的是，其实人们不会因为你表达的内容感到气愤，他们表现出抵触情绪是因为在对话中失去了安全感。因此，问题的关键并不在于对话内容本身，而在于对话的方式和气氛。如前所述，我们在很小的时候就已经得出这样的人生结论，说实话和顾面子就像熊掌和鱼不可兼得。实际上，这种结论背后隐藏的逻辑是，有些信息是根本不能和某些人共享的。随着我们慢慢长大，这些无法共享的信息变得越来越多，直到有一天我们突然发现自己总是无法顺利展开关键对话。如果我们在这里提出的假设是正确的，那么问题的关键并不在于信息本身，而是在于我们无法帮助他人建立安全接受信息的对话气氛。如果能发现对方什么时候失去安全感，你就能采取行动做出补救。为此，我们要面对的第一个挑战是观察对方的安全感是否出现危机。

你可以想想自己的经历。有没有过这样的情形：在和他人进行对话时，尽管对方的观点听起来让人很不舒服，但你并没有产生抵触情绪。正相反，你认真聆听他们反馈的信息，仔细思考他们的看法，让自己坦然接受对方的影响。如果有过这种经历，问问自己为什么会这样。为什么在这种情况下你会自动自愿地接受令人不快的反馈信息呢？我们敢说，如果你和大多数人一样，出现这种情况是因为你认为对方在对话过程中充分考虑了你的利益。此外，你对对方的观点也表示出极大的尊重。你觉得接受这些信息很安全，是因为你相信对方的动机和能力。在

这种情况下，即使你不喜欢对方的观点，但还是会做出积极反应，而不是表现出自我防御。

与此相反，如果你感到对话气氛不够安全，你肯定无法接受对方的任何反馈。这就好像在共享观点库上加了一个闸门，堵住了信息的自由交流。例如，面对别人的赞美，你会多疑地反问："你说我气色不错是什么意思？是在取笑我吗？是想羞辱我吗？"看，当你感到失去安全感时，对方善意的话语也会被你当作威胁。

当对话缺乏安全气氛时，你就会被蒙蔽双眼，像无头苍蝇一样乱飞乱撞。留心关注安全问题，你不但能意识到对话会在什么情况下陷入危机，而且能调动自己的大脑解决问题。如前所述，当我们出现激烈情绪时，重要的大脑机能会停止工作，体内的化学激素会迫使你做出逃跑准备，就连你的视野范围也会变得非常狭隘。实际上，你感到受到严重威胁时，除了自我防御之外顾不了其他。

通过降低对对话内容的关注，强调对安全气氛的观察，你可以重启大脑的思维功能，拓宽自己的视野范围。如前所述，当你命令大脑去思考新的问题时（警惕安全出现危机的信号），你的思维功能便会重新开始运转。当理性思维中心保持活跃状态时，你不会再像白痴一样犯错，而是很有可能顺利完成关键对话。

注意，不要让安全问题把你引入歧途。我们必须提出一个警告，当对方感到失去安全感时，他们会表现出令人气恼的举动。这时，你应当这样考虑问题："哦，原来他们感到对话气氛不够安全，看来我要想办法提高他们的安全感才行。"这才是正确的思维方式。然而不幸的是，由于对方失去了安全感，他们往往会取笑、羞辱你或是对你大喊大叫。这些进攻性的举动让你很难冷静面对，很难做出正确的思考。因此，很多人在面对这种情况时都不会把对方的威胁视为缺乏安全感的信号，而是头脑简单地决定和他们对着干，决定以眼还眼以牙还牙。这时，你的脑子里想的只有一件事："对方在攻击我！"然后，你那供血不足的大脑就开始短路，开始做出战斗或逃跑的准备了。显然，无论做出哪种"傻瓜式选择"，你都失去了"双路处理"的能力和重建安全气氛的能力。换句话说，此时的你实际上已经成了为自己制造麻烦的元凶。

好好想想这条建议的重要意义。我们要求你对沉默和暴力表现做出新的理解，把它们视为对方失去安全感的信号。我们要求你必须抵制长

期形成的错误认识，改正多年养成的错误做法，拒绝内心深处涌出的与生俱来的“对抗或逃避”式错误心理，把对方的表现当成一种刺激因素，学会对自己这样说：“啊，我明白了，那是对方感到缺乏安全感的信号！”做到了这一点，你就能想办法营造安全感气氛了。

当然，要做到这一点并不容易，但是它能为我们带来的好处也是不容忽视的。可以说，这个技巧是其他技巧最为关键的基础。对那些对话高手来说，这个技巧让他们获益良多。不难想象，与日俱增的影响力、不断改善的人际关系、高度凝聚的团队、高效率的领导力，这些改变无一不是源自这一前提。有鉴于此，我们强烈建议大家养成识别和响应安全问题的能力。

至于如何响应安全问题，我们将在下一章讨论。在这里，我们只讨论关注安全问题的意义。这样可以让你在对话过程中充满好奇心，而不是表现得愤怒或惊恐。

沉默和暴力

当人们感到失去安全感时，他们往往朝向以下两种错误做法的方向走去。他们要么陷入沉默（拒绝进行观点交流），要么诉诸言语暴力（试图强迫对方接受其观点）。这一点，我们已经了解了，下面我们详细讨论一些细节问题。正如老手的一条经验可以让我们在水中发现鳟鱼一样，了解沉默和暴力的表现形式也能帮助我们在第一时间辨认出其中的安全问题。明白这一点，你就能在问题变得无法收拾之前及时暂停对话，营造安全气氛，然后重新启动对话。

1. 沉默

沉默包括所有有意拒绝观点交流的行为，几乎从来都是逃避潜在问题的方式，总是会限制观点在对话中的交流。其表现方式有很多，从玩文字游戏到对对方不理不睬都在此列。最常见的三种沉默形式是掩饰、逃避和退缩。

• 掩饰是指对问题轻描淡写或有选择地表达观点。冷嘲热讽、甜言蜜语和字斟句酌是掩饰做法的常见形式。

“呃……我觉得你的想法很棒，真的。我只是有些担心其他人注意不到这些细微的变化。要知道，如果观点比较超前，结果反而会遭到大家

的抵制。”

真正含义：你的想法太疯狂了，没人会接受！

“是啊，这个办法太好了。为顾客打折，人们便会为买一盒肥皂省6分钱而穿过大半个城，亏你想得出来！”

真正含义：这算哪门子白痴主意？

• 逃避是指完全避开敏感话题的行为。我们虽然表面上在对话，但总是避重就轻，从不涉及真正重要的问题。

“你的新西装怎么样？嗯，你知道蓝色是我最喜欢的颜色。”

真正含义：有没有搞错！你是在马戏团买的衣服吗？

“说到缩减成本问题，你觉得这样可以吗？把供应的咖啡冲淡些，复印纸双面使用。”

真正含义：提出微不足道的建议或许可以转移目标，避免讨论员工效率低下的问题。

• 退缩是指彻底退出对话机制。我们不是退出对话，就是离开房间。

“抱歉，我得接个电话。”

真正含义：这种无聊透顶的会议，我一分钟也不想多待！

“抱歉，我不想再讨论分摊电话费的问题，再这样下去恐怕连朋友都做不成了。”（转身而去）

真正含义：哪怕是芝麻大点儿的琐事也要吵，我受够了！

2. 言语暴力

暴力包括所有试图迫使、控制或强迫对方接受自己观点的言语行为。这种做法的特征是人们把自己的信息强行加入到信息库中，因此也会破坏对话的安全气氛。表现形式从口出秽言、自顾自说到恫吓威胁，不一而足，其中控制、贴标签和攻击是最常见的三种形式。

• 控制是指胁迫对方按照你的思路考虑问题，表现方式有两种，要么强迫对方接受你的观点，要么在对话中搞一言堂。具体做法包括经常打断对方讲话，过度强调自己的观点，大量使用绝对性字眼，经常改变话题以及使用指令性问题控制对话过程。

“世界上没有人不买这些产品，它们是最好的礼物。”

真正含义：虽然没有正当理由说明为什么要浪费钱买这么贵的玩具，可我真的很想要一个。

“我们试过他们的产品，简直糟糕透顶。全世界没人不知道他们送货不及时，客户服务最差劲。”

真正含义：我并不清楚真实情况，所以用夸张的字眼来吸引你的注意。

• 贴标签是指给某些人或某些观点加上标签，把它们视为具有某种特征的一类人或物。

“你的想法简直跟山顶洞人差不多，凡是有脑子的人都会选择我的方案。”

真正含义：既然在方案价值方面说不过你，那就对你搞个人攻击。

“你不会听他们的吧？天呐！首先，他们是总部来的；其次，他们是工程师。你还想让我怎么说？”

真正含义：只要让人感觉从总部来的人和所有工程师都不是好东西，我就不用再解释了。

• 攻击便无须解释了，指的就是字面含义。我们往往会希望战胜对方，进而发展到希望为对方制造痛苦。具体行为包括贬低和威胁对方。

“有胆你再试试那该死的小花招！”

真正含义：如果你不听我的，我就威胁惩罚你。

“别听吉姆瞎指挥。抱歉，吉姆，我就是在针对你。你就会让自己的部门享福，让其他部门受罪，这种情况早就不是第一次了。知道吗？你这人就是这么混。很抱歉，不过这事早晚要有人站出来说个清楚。”

真正含义：为了达到我的目的，我必须说你的坏话，然后假装我是唯一正直的人。

学会关注压力应对方式

好了，现在你已经能做到同时关注对话内容和对话气氛了。你非常留意对话会在什么情况下出现危机，为抓住这些关键时刻，你会观察那些威胁安全感的信号。当安全感被破坏时，你甚至能判断出对方表现的是哪种沉默或暴力应对方式。是不是做到这些就足以解决问题了呢？是不是这样就关注了所有的重要因素呢？

答案是否定的。当你的大脑处于“双路处理”模式时，或许最难密切关注的因素是你自己的行为，而不是对方的表现。在和他人陷入激烈争论时，大部分人都很难摆脱话题的牵引。这时，对方采用的各种策略便会为你带来问题。因此，你必须对他们的行为高度警惕。正是在这种情况下，你便放松了对自身行为的密切关注，这一点很容易理解。再说，要密切关注自己也不容易做到，毕竟你又不能跳出自己的身体客观地观察自我，谁让我们的眼睛无法审视自己呢？

效率低下的自我监控器。的确，我们都很难监督自己的行为。当我们满脑子都是观点和理由时，往往会变得毫无社交敏感意识，根本不知道自己在做什么。我们会蛮横无理地强迫对方，在不该讲话时乱发言，会陷入惩罚性的沉默，会做各种徒劳无益的行为——所有这一切都有冠冕堂皇的理由。最终，我们往往没有意识到自己已经变成了幽默作家杰克·汉迪（Jack Handy）笔下的人物。

人们都说和我住在同一个街区的某个家伙有多讨厌，我决定亲自去探个究竟。我来到那人门前，结果他说自己不是大家所说的人，那个讨厌鬼住在那边那栋房子里。顺着他指的方向看了看，我说道：“你可真是个傻瓜，那是我家！”

很不幸，如果你不具备对自身行为的监控能力，你也会变得如此愚蠢。例如，你问爱人为什么把你一个人丢在汽修厂整整一个小时，对方指出这不过是个误会，然后说了一句：“你没必要生气。”结果，你马上条件反射般地回应道：“我没生气！”

当然，谁都看得出来这句话言不由衷，因为你几乎是吼出来的，说的时候脑袋上青筋暴起，一点儿都不像没事的样子。不过，你自己肯定

注意不到这些，因为你所有的注意力都放到对方身上了，当爱人笑话你小题大做时，你当然会觉得气不过。

此外，你直言不讳地回答诸如“怎么了”之类的问题时，也会玩这种自我否定的游戏。

“你怎么了？”

你抱怨道：“没事！”然后慢慢地走开，眼睛盯着地板，一脸受伤的神情。

做个机警的自我监控器

怎样才能在对话出现问题时及时退出争论，学会关注对话过程，关注自我行为及其造成的影响呢？答案很简单，学会成为机警的自我监控器。也就是说，只有密切关注自己的做法以及这些做法造成的影响，你才能在必要的时候改变行动策略。具体一点说就是，你应当关注自己的做法对安全气氛产生的是积极影响还是消极影响。

压力应对方式测试

你是哪种自我监控类型呢？要想提高自我意识能力，了解自己的压力应对方式是一个很好的方法。当对话变得困难重重时，你会怎么做？要了解你的应对方法，请完成后面的调查表，这个调查表教你认识到本书哪个部分对你最有帮助，能帮助你有针对性地提高对话技巧。

指导语：下列问题可揭示你在关键对话中常用的应对方式。在回答问题之前，请选择一位同事或亲友作为对话对象，想象一下你和对方在进行关键对话时是什么情况，然后再回答问题。

是　否　1. 有时候我不愿面对和讨厌的人接触的机会。

是　否　2. 我不愿回电话或邮件是因为不喜欢和对方打交道。

是　否　3. 当人们提出棘手或尴尬的问题时，我总是试着改变话题。

是　否　4. 在谈到令人尴尬或充满压力的问题时，我会隐瞒自己的真实想法。

是　否　5. 在隐瞒真实想法时，我会使用玩笑、讽刺或含沙射影的话语暗示自己的不满。

是　否　6. 在提出棘手问题时，我会用虚伪的奉承作为糖衣炮弹。

是　否　7. 为强调自己的观点正确，有时我会夸大事实。

是　否　8. 如果说不过别人，我会打断对方或改变话题，等合适的时候再提出来。

是　否　9. 如果对方的观点愚蠢至极，我会毫无保留地告诉他们。

是　否　10. 听到令人吃惊的观点时，我会说些让对方感到沮丧或生气的话，比如“你少扯了”或“一派胡言”。

是　否　11. 当对话变得棘手时，我会从争论观点发展到对对方做出个人攻击。

是　否　12. 在情绪激烈的讨论中，我常常表现得很粗暴，让对方感到屈辱或受伤。

是　否　13. 在和别人讨论重要问题时，我会从陈述观点发展到一心想战胜对方。

是　否　14. 在棘手的对话中，我常常和对方争论不休，毫不关注会给对方留下怎样的印象。

是　否　15. 当对话变得困难时，如果我做出了令对方感到受伤的行为，会马上向他们道歉。

是　否　16. 面对棘手的对话场面，我会首先关注自己做错的地方，而不是强调对方的错误。

是　否　17. 我能很好地帮助对方理解我的看法，善于劝说对方。

是　否　18. 我能很快察觉对方是否隐瞒了真实看法或是在对话中表现出抵触情绪。

是　否　19. 在对话中我认为最好不要做出令人不快的评论，因为这样肯定会造成严重问题。

是　否　20. 对话失败时，我会退出争论，想想出现的问题，然后想办法做出补救。

是　否　21. 当对方由于误解而表现出抵触情绪时，我会马上声明自己的真实目的，和他们继续对话。

是　否　22. 我对有些人粗暴，老实说是因为他们根本不值得好好对待。

是　否　23. 为了说明自己的观点是正确的，我会使用一些绝对性字眼，比如“事实是……”或“显然……”。

是　否　24. 如果对方不愿说出内心的想法，我会鼓励他们放下心理包袱，不管他们面对怎样的压力。

是　否　25. 由于在对话中表现得咄咄逼人，有时我会感到灰心或失望。

是　否　26. 即使在对话高度紧张的情况下，我也能轻松发现对方生气的原因，找到解决方案。

是　否　27. 在对话中发现和对方目的不一致时，我不会寻找共同点，而是总想战胜对方。

是　否　28. 当对话进展艰难时，我会认为这主要是对方的错而不是我的错。

是　否　29. 在分享明确的观点时，我会再三请对方发表意见，特别是那些反对意见。

是　否　30. 当对方不愿发表观点时，我会更专注地聆听，对他们的话表现出更大的兴趣。

是　否　31. 我很难面对违反承诺的人，每次都是我去和他们讨论这种问题。

是　否　32. 我会在对话结束后遇到问题，因为我总是记错讨论过或答应过的事情。

是　否　33. 和他人讨论问题时，对于由谁做出决定，我们不是很

难达成一致，就是结果违反期望目标。

1. 压力应对方式评估

接下来请填写图4-1和图4-2中的分值表，表中每个部分都包括两三个问题，问题标号旁边标有“是”或“否”的字样。例如，图4-1“掩饰”部分的问题5旁边标有一个“是”。如果你的回答符合该描述，就在前面的方框中打钩。图4-2的第13个问题旁边标有一个“否”，如果你的回答符合该描述，同样在前面的方框中打钩。

沉默式 □	暴力式 □
掩饰 □ 5（是） □ 6（是）	控制 □ 7（是） □ 8（是）
逃避 □ 3（是） □ 4（是）	贴标签 □ 9（是） □ 10（是）
退缩 □ 1（是） □ 2（是）	攻击 □ 11（是） □ 12（是）

图4-1　压力应对方式评估分值表

压力应对方式评估得分（见图4-1）可以揭示在关键对话中，你经常会采用沉默还是暴力的应对方式。对话技巧评估得分（见图4-2）是按章节和模块设计的，它能让你了解哪些章节的内容对你最有帮助。

2. 评估说明

图4-1部分的得分可以揭示你是否经常使用这些错误的压力应对方式。在沉默式和暴力式两个大类中，很可能你的得分一样多。较高的得分（每个部分选中1～2个问题）表示你经常使用的应对方式。当然，它也表明你是有情感的人而不是冷冰冰的机器。实际上，很多人都会表现出这两种极端化的应对方式，一开始会隐忍不发，到最后变成令人害怕的怪物。

图4-2有7个模块，代表着本书7章核心内容对应的各种技巧。如果你的得分较高（每个部分选中2～3个问题），表明你对这方面的技巧很熟练。如果你的得分较低（每个部分选中1个或未选中问题），表明你需要特别留意这方面的技巧。

第3章：从“心”开始 □ □ 13（否） □ 19（否） □ 25（否）	**第7章：陈述观点** □ □ 17（是） □ 23（否） □ 29（是）
第4章：注意观察 □ □ 14（否） □ 20（是） □ 26（是）	**第8章：了解动机** □ □ 18（是） □ 24（是） □ 30（是）
第5章：保证安全 □ □ 15（是） □ 21（是） □ 27（否）	**第9章：开始行动** □ □ 31（否） □ 32（否） □ 33（否）
第6章：控制想法 □ □ 16（是） □ 22（否） □ 28（否）	

图4-2　对话技巧评估分值表

虽然这些评估表能揭示你在面对压力时或在关键对话中的表现，但它们并不是一成不变的，这些得分并不表示难以改变的性格品质或与生俱来的习性。它只是对个人行为的一种测量，而且衡量结果是可以改变的。实际上，凡是认真对待本书的读者都会努力实践每章介绍的技巧，最终为自己带来行动上的变化。当他们做到这一点时，他们的人生也必将焕然一新。

下一步该怎么做？你已经了解了自己的压力应对方式，掌握了观察问题的工具。也就是说，当你展开关键对话时，你可以努力避免陷入沉默或暴力应对的坏习惯了。而且在关键对话过程中，你也意识到该关注

哪些问题了。

汤姆的关键对话经历

我已经55岁了，有句老话说“上了年纪的人学不了新玩意儿”，我就是这么认为的。我在同一家公司工作了17年，一直从事工程和采购方面的工作。在我的职业生涯中，人际关系方面的冲突是最让我头疼的问题，我经常和别人吵得不可开交。我始终认为完成工作是最重要的事，人际关系差点儿不要紧，没有什么大不了的。

后来，公司老板为高级管理层组织了关键对话培训，希望他们接下来培训下面的经理。虽然我不用培训任何人，但上司还是让我报名参加了这个培训班。

去参加培训时，一开始我的想法是这样的：“有没有搞错，我哪有时间搞这些东西？”但开始几分钟后我惊奇地发现，自己不但来对了地方，而且的确能学到非常实用的东西。于是，我便全神贯注地学习起来。在学习“注意观察”部分时，我想起了过去发生过的种种情形，意识到自己在对话中犯下的错误。我发现在和他人互动时，我根本不关注对方的反应，从未留意他们什么时候陷入沉默或是暴力相向。我总是简单粗暴地搞“我说了算”那一套，丝毫没有意识到这种强势的做法会迫使对方陷入沉默，而我却误认为对方是在同意我的观点。

在培训的过程中，我反复阅读各章内容，和其他学员积极讨论。在共同学习时，学习伙伴对我坦言，虽然很多同事都认为我的业务知识很丰富，但没人愿意和我打交道，原因是不知道我什么时候会突然发脾气，把对话变成一场个人表演。

参加完培训后不久，工程部主管把我叫到了他的办公室，通知我由于对话能力问题决定对我进行工作察看。我必须在3个月内改变问题，否则就要被公司开除。那天晚上我彻夜难眠，一直在想该怎么做。我发现这次培训帮助我认清了自己的问题，为我提供了解决问题的方法。在接受培训之前，一旦和对方言语不和，我根本不知道该如何挽回局面，只会摔门而去。现在，关键对话为我的人生带来了转机，我决定接受这个挑战。

培训导师告诉我，这不是什么行为方式的临时改变，而是会“影响我一生”的重大转变。它让我意识到，现在必须改正自己的错误方式了。尽

管这条道路漫长而艰难，但我还是要坚持下去。尽管向别人道歉很难为情，但我还是决定要改变自己。

现在已经过去一年多了，我仍在这家公司工作。过去一年中在我身上发生的变化简直可以用惊喜来形容。我不但改正了错误的做法，现在同事们甚至会来向我请教，学习如何应对棘手的问题。我还代表同事和上级进行关键对话。妻子也对我说，我在过去30多年中形成的坏习惯一去不复返了。以前，家里很多事情动不动就会让我发火，现在她说我好像变成了另外一个人。当然，对这种变化感到最为惊喜的还是我自己。关键对话彻底改变了我，看来上了年纪的人也是能学会新玩意儿的。

小结——注意观察

在关键对话过程中，人们很难准确地意识到会发生什么情况，很难了解出现这些情况的原因。当对话变得充满压力时，我们的做法往往会适得其反，下意识地表现出长期形成的不正确的压力应对方式。

注意观察

要想打破这种错误行为的怪圈，你应当学会注意观察以下内容。

• 观察对话内容和对话气氛。

• 观察对话在哪些情况下会变得难以处理。

• 观察安全问题。

• 观察对方是否进入沉默或暴力应对的状态。

• 观察你的错误应对方式会在什么情况下出现。

第5章 保证安全

如何让对方畅所欲言

一句话说得合宜，就如金苹果在银篮子里。

——《圣经·箴言》25：11

我们在上一章做出的承诺是，只要能及时发现安全危机，你就可以暂时退出对话，营造安全气氛，然后就能随心所欲地和对方讨论任何问题了。在本章中，我们就来实现这个承诺，教大家如何修复安全气氛。

按照惯例，我们还是从一次对话开始。这次对话的主角是一对夫妻，讨论的内容是最为敏感的话题——亲密行为。

先介绍一下对话背景。约坦觉得很少和伊芳亲密，但对方对这种状态挺满意。几年来，在这个问题上两人一直都是靠暗示和对方交流，而不是开诚布公地进行探讨。当约坦“性”趣盎然而妻子毫无反应的时候，他往往会采用沉默应对的方式。他会自个儿生闷气，一句话也不说，连着好几天对妻子不理不睬。

伊芳当然知道丈夫是怎么回事。有时候，尽管自己没什么“状态”，她还是会和丈夫配合一下。这样做只是希望约坦不要生气。但不幸的是，这样做只会让她对丈夫感到怨恨，每次都要花很长的时间才能真正感到对对方的爱意。

问题就这样产生了，约坦越是坚持生闷气，在妻子眼里就越不可爱，越没有吸引力。而伊芳越是迁就对方，事后就越会感到气恼，对对方就越没有兴趣。两人越是逃避对话，天天搞心理游戏，他们的婚姻最后以失败告终的可能性就会越大。因此，伊芳决定当面和约坦讨论这个问题。她选择了一个双方都轻松愉快的时机，然后说出了自己的想法。

伊芳：约坦，我们能谈谈昨晚的事吗，就是我说我很累，不想亲热的事情。

约坦：我可不一定有心情。

伊芳：这话是什么意思？

约坦：这种事从来都是你说了算，我已经受够了！

伊芳：（转身而去）。

暂停对话，营造安全感，返回对话

我们先从伊芳谈起。伊芳决定和丈夫讨论棘手的关系问题，这是一件好事。她本来就有些不安，没想到对方还对她言语攻击，这位老公可真会帮倒忙。现在她该怎么办呢？她该怎样做才能回到坦率健康的对话模式中呢？如果换作是你，当安全气氛受到威胁时，怎样做才能有效地和对方沟通自己的看法呢？

这时你应当跳出对话内容，不要纠缠于刚才说过的话。伊芳转身离开是因为过于关注约坦所说的话。如果她关注的是对话气氛，就会发现对方是在冷嘲热讽，这是一种沉默应对的方式。约坦没有选择公开交流自己的看法，而是采取了胡乱批评的错误回应方式。他为什么会这样做？答案很简单，因为他感到这次对话不够安全。

很不幸，伊芳并没有意识到这一点。当然，我们这么说并不表示约坦的做法是可以接受的，也不表示伊芳必须容忍对方的行为，而当务之急是要强调对话者的审视自我。此时，他们应当扪心自问："我的真正目的是什么？"

如果你的真正目的是想就夫妻关系问题展开健康对话，那你就必须不时忽略在对话中遇到的突发情况，在这里即约坦的冷嘲热讽。

接下来，伊芳应当营造足够的安全气氛，以便和丈夫公开讨论私密问题，讨论对方应对方式的错误之处以及任何值得关注的情况。如果她无法做到这一点，那就只能在沉默或暴力的错误沟通方式中继续沉沦。

那么，她该怎么做呢？

在此类情况下，对话"低手"会犯与这对夫妻类似的错误。像约坦那样，他们会完全忽略对安全感的迫切需要，毫无顾忌地说出自己的想法，根本不考虑对方如何接受这些信息。或者，他们会表现得像伊芳一样，认为对话充满风险，于是选择沉默应对。

对普通对话者来说，他们会意识到安全感出现危机，但往往会采用错误的方式解决问题。例如，他们会采用甜言蜜语的方式掩饰问题，对对方说："亲爱的，我真的很想和你亲热，可工作上的压力快把我逼疯

了，没办法和你共享二人世界。”他们总是通过转移目标或掩饰问题的方式营造虚伪的安全感，这种策略只能逃避问题，永远不会真正解决问题。

对话高手绝不会玩这种花招。他们很清楚，要想解决问题就必须对问题进行讨论，而且不能带有任何掩饰、虚伪和欺骗的成分。因此，他们的做法完全不同。他们会暂停对话，营造安全感，然后再返回对话。一旦恢复了安全的对话气氛，他们就可以和对方自由讨论所有问题了。

例如，为恢复对话伊芳可以这样说："我们能不能改变一下状态？我想知道怎样才能在夫妻问题上和你保持同步。如果我们能坦率说出内心的想法，告诉对方该怎么做，不该怎么做，这样肯定能解决问题。我的目的不是要让你内疚，我不想在这个问题上带有抵触情绪。我希望能和你一起找到解决问题的办法，让彼此对夫妻关系感到更满意。"

留意出现危机的是哪种情况

面对风险如此之高、如此充满争议和令人情绪激动的话题，我们来看看伊芳是怎样营造安全感的。她意识到要想建立安全感，首先必须判断的是，两种安全因素中的哪一种出现了危机。因为，不同的安全危机需要采取不同的解决方案。

共同目的——对话启动因素

交流的目的

还记得上次有人口出不逊而你并不生气是在什么时候吗？比如，有位朋友向你说了一些会让很多人气恼的话，但你并不在意。之所以会这样，是因为你相信他的本意是好的，是关心你或你的目标。也就是说，因为你相信对方的意图，因此才会耐心接受令人不快的表达。

由此可见，关键对话会出错并不是因为对方不喜欢对话的内容，而是因为他们觉得对话内容（哪怕是以温和的方式表现）表明你有不轨的意图。当对方感到你想伤害他们时，他们怎么可能有安全感呢？在这种心理作用下，你的每句话都会显得非常可疑，就连一句最平常的"早上好"也会被误解为讽刺或讥笑。

因此，安全感的第一个条件是共同目的。共同目的是指，你应当让

对方感到你们在对话中是朝着同一个方向努力的，感到你关心他们的目标、利益和价值。反之亦然，对方也能让你感到他们关注你的目标、利益和价值。所以，共同目的可以说是对话的启动因素。找到了共同目的，你就有合理的理由和健康的气氛展开对话了。

例如，如果约坦认为伊芳提出敏感话题的目的，是想指责自己或是按她的想法去做，这场对话肯定会无果而终。如果他认为妻子的目的是想寻找对双方都有利的解决方案，那伊芳就有机会继续对话了。

努力关注共同目的出现危机的信号。怎样才能知道我们要面对的安全问题是缺乏共同目的导致的呢？其实这很简单。当共同目的出现危机时，我们往往会和对方发生争执。对方强迫我们接受其观点，通常是因为他们觉得我们想要战胜他们，所以会做出相同的举动。共同目的出现危机的其他信号包括自我防御、绵里藏针（目的出错的沉默应对方式）、无端指责和老调重弹。要发现这种问题，你可以问自己这样两个问题。

- 对方是否觉得我在对话中关注其目的？

- 对方是否信任我的对话动机？

强调“共同”性。共同目的中的“共同”二字可谓画龙点睛之笔。共同目的并非一种技巧，要想顺利完成关键对话，我们必须真正关注对方的利益，不能只考虑自己的利益。因此，这里的目的必须具备高度的共同性。如果我们的目的是要推行自己的做法或是操纵对方，这种意图很快就会暴露无遗。对话安全感会遭到破坏，对话者立即会陷入沉默或暴力应对的错误情形。所以，在开始对话之前，一定要检查你的动机是否具有共同性。你可以询问自己“从心开始”的问题。

- 我希望为自己实现什么目标？

- 我希望为对方实现什么目标？

- 我希望为我们之间的关系实现什么目标？

寻找共同性。我们来看看共同目的在棘手案例中是如何应用的。在这些案例中，乍一看你的目的似乎是只顾自己，此时你该如何寻找共同目的呢？比如，你的上司经常不遵守承诺，你该怎样和他讨论你对他失

去信任的问题呢？显然，这种问题不可能不让对方产生抵触感或报复心理，因为他很清楚你的目的仅仅是想让自己的情况变得更好。

要想避免和上司起冲突，你应当寻找足够激励上司，让他愿意倾听问题的共同目的。换句话说，如果你找他谈话的理由只是想满足自己的目的，对方肯定会认为你非常自私，而且你也的确是这样的。与此相反，如果你能试着从对方的角度考虑问题，就比较容易让他们积极参与相当敏感的对话了。例如，如果上司的做法让你的工作出现延误，导致成本上升或是生产率下降，而这些工作对他来说又非常重要，这时你就能找到可行的共同目的了。

例如，你可以这样对他说："我有一些想法，可以改进工作表现或是在月度报告工作中节省几千美元的成本。这个话题有些敏感，不过如果能和你谈谈，我想一定会有很大的帮助。"

相互尊重——对话持续因素

1. 对话能成功维持吗

诚然，缺少共同目的无法启动关键对话，但互相尊重也同样重要，没有它我们就无法维持关键对话。因此，互相尊重可以说是对话的持续因素。当人们感到对方不尊重自己时，安全感马上就会出现危机，对话戛然而止。

为什么会这样呢？如果用一个形象的比喻来说，尊重感就像空气，当它存在时，没有人会想到它。但是，当你把它拿走，人们的脑袋里面想的就只有尊重。因此，一旦人们在对话中感到不受尊重，关于初始目的的讨论马上便会终止，取而代之的是他们出于自尊的高度防御。

例如，你正在和一群监督员讨论复杂的产品质量问题。你非常想彻底解决该问题，因为它直接关系到你能否保住自己的工作。但不幸的是，你总觉得这些监督员光拿钱不干事，产品质量问题频频出现。你坚定不移地认为，这帮人不但难以管理，而且总是把事情办砸，其中有几个人的做法甚至违反职业道德。

在听取监督员的意见时，你不由得翻起了白眼。这个细微的动作一不小心透露出了你内心对他们的轻蔑看法。结果可想而知，失去了互相尊重，这场对话只能以失败告终。监督员对你的提议大加抨击，你则把

他们批评得一无是处。当双方的注意力转移到互相攻击时，最终大家都成了失败者。换句话说，虽然具有共同目的，但这场对话并没有顺利完成，原因是对话者之间缺少互相尊重。

指示信号。要想准确识别在什么情况下尊重感会出现危机，导致对话出现安全问题，你应当关注的信号是人们维护自尊的行为，其中情绪变化是一个关键线索。当人们感到不受尊重时，他们会变得非常情绪化，从恐惧变得愤怒异常。然后，他们会采用生闷气、骂骂咧咧、大声咆哮或言语威胁等应对方式。在判断尊重感是否出现危机时，你可以问问自己下面这个问题。

- 对方觉得我是否尊重他们？

2. 你能尊重不愿尊重的人吗

有些人担心在某些场合或是和某些人进行对话时，永远也没办法营造共同目的和互相尊重感。他们想了解的是，怎样才能和背景完全不同的人或具有不同道德或价值观的人建立相同的目的。例如，如果对方让你感到失望，这种情况下你该怎么做？如果这种情况重复出现，对于如此不敏感和如此自私的人，你该怎样去尊重他们呢？

伊芳面对的就是这种情况。有些时候她感到约坦很讨厌，认为他爱发牢骚，事事都只顾自己。和这样的人交流怎样才能表现出尊重感呢？

如果我们在开口之前必须和对方分享每一个目标，尊重对方性格中的每一个方面，这样的对话恐怕会以失败告终。如果真的是这样，那我们只能在对话中保持缄默了。其实，对话还是可以继续的，前提是我们必须想办法尊重对方最基本的人性。实际上，对话中尊重感的丧失通常是因为我们认为对方和自己不同，是完全不一样的两种人。如果我们能把对方看成和自己差不多的人，这种感受便会自动消失。我们要做的不是为自己的行为找借口，而是努力理解对方，学会站在对方的角度看问题。

对此，有人利用祷告的方式帮助自己解决问题：“上帝，请宽恕那些与我犯下不同罪行的人。”我们认识到人人都有缺点时，就比较容易想办法尊重对方了。做到了这一点，即便是最令人讨厌的人，我们也能找到和他们之间的相似点或共同性。发现和他人之间的相似点有利于我们创建尊重感，最终帮助我们和任何人维持有效的对话。

我们来看一个例子。某制造业公司已经罢工半年了，工会最终同意开工，但员工代表必须签署一份协议，而协议上的工作规定比罢工之前还要苛刻。显然，尽管工人答应工作，但他们绝对不会开心。这些情况让他们感到很愤怒，又怎么会努力工作呢？

罢工虽然结束了，但斗争并没有停止。由于担心这一点，公司经理请本书的其中一位作者参与调解。和双方（公司经理和工会领导）见面之后，本书作者是这样做的，让双方分别在白板上写下自己希望实现的目的。在两个小时的时间里，双方各自进行了热烈讨论，然后写下了期望目的。随后，本书作者请他们交换目的进行讨论，看对方和自己有没有相同之处。

几分钟后，两组人结束讨论回到培训室，结果出现了令人吃惊的一幕。原来，双方所写的目的在很多方面都不谋而合。他们不但在一些观点上完全一致，对公司的期望也几乎相同。基本上，双方都希望看到公司盈利，能提供稳定和令人满意的工作机会，生产高质量产品，对社会发挥积极影响。正是因为提供了一个公开交流的机会，消除了互相攻击的忧虑，双方不但说明了集体目的，而且道出了每个成员的目的。

经过这个过程之后，双方都开始认真考虑该如何正确看待对方。此时，对方在他们眼中已经成了和自己高度相似的人。他们尴尬地意识到，此前对方使用的种种伎俩其实和自己的做法并无二致。换句话说，认为他人的“罪行”和自己不同，这种心理更多的是双方在事件中扮演的角色导致的，而不是因为对方的本性存在问题。恢复互相尊重之后，对话取代了彼此之间沉默和暴力的应对方式，这家公司的痼疾得到了彻底解决。

暂停对话后该怎么做

发现互相尊重感或共同目的出现危机时，你必须高度关注。你应当找到一种既能确定共同目的，又能营造互相尊重感的方式，哪怕对方和你的观点南辕北辙。

你具体应该怎么做呢？怎样才能实现这些目标呢？我们已经谈了一些看法（主要是错误做法），下面来介绍三种非常有效的应对技巧。

• 道歉

- 对比说明
- 创建共同目的

这些技巧都能帮助你重建互相尊重感和共同目的。我们先来看看它们是如何应用的，然后带到伊芳的案例中进一步观察效果。

何去何从？你手下的几名员工正在连夜为公司副总的视察做准备。你负责接待副总，届时其他成员会向副总介绍你们工厂在生产流程方面取得的新突破。大家对最近做出的一些改善感到很自豪，因此不惜连夜加班完成最后的一些细节工作。

没想到的是，在来这里之前，公司副总给你来了一个措手不及。她提出了一项方案，而你认为这个方案不但会影响产品质量，而且可能让公司失去最大的客户。由于只有一个小时陪领导，你决定先解决问题而不是到工厂视察。显然，这次谈话决定着工厂未来的发展。幸运的是，你成功说服副总调整了先前制订的方案；不幸的是，你忘记通知已经忙了一个晚上的员工了。

送走领导后，你在回办公室的路上碰到了自己的下属。带着一脸疲倦和失望，他们对你的做法感到非常愤怒。既没有视察也没有通知，现在你竟然连一句解释都没有就想溜之大吉，他们怎么会不感到气愤？

天啊！

于是，你们的对话开始失控了："我们干了整整一个晚上，你居然连个照面都不打，也不发个短信说明情况，这算怎么回事？"

情绪开始激动，对话变成冲突，这些辛苦付出的员工显然非常气恼。他们感到自己没有受到尊重，尽管你不是故意这样做的。

可是，安全的对话气氛并没有恢复。为什么呢？因为他们的攻击让你也感到不受尊重。于是，你们都在对话内容上纠缠不休，认为整个事件和工厂视察有关系。

"我必须在公司未来和工厂视察之间做出选择，我选择了公司未来。如果让我重新选择，我还是会这样做！"

这下子，你和员工们陷入了口水战，指责对方不尊重自己的感受。

这种争吵显然于事无补，可是除此之外你又能怎么做呢？

在这种情况下，你要做的不是和对方争个高下，而是坦然接受对方的攻击行为，将其视为安全感出现危机的信号。然后，你应当暂停争执，营造安全氛围，最后重新回到对话中。具体做法请见下文。

在必要的时候向对方道歉

当你犯下伤害对方的错误时（如忘记通知员工），你应当向他们道歉。在道歉时，对于你的做法为对方带来的麻烦或痛苦，你必须表示真诚的歉意。例如，“没有通知你们取消视察活动，对此我非常抱歉。你们连夜努力，本来是有机会展示工作成果的，对于这件事我甚至没有做出解释，为此我要向你们道歉。”

当然，如果内心没有真正意识到这一点，口头上的道歉并不是真诚的道歉。要想做出真诚的道歉，你必须改变自己的动机，放弃面子、争强好胜以及“只有我是正确的”之类的错误想法，学会关注自己的真正目的。换句话说，你应当牺牲一点自尊心，承认自己的错误。牺牲才能换来回报，你放弃一些立场时，往往会得到更有价值的回报——健康的对话和理想的结果。

接下来，你应当注意观察这种真诚的举动能否恢复与对方谈话的安全氛围。如果能，你再解释事件发生的具体经过；如果不能，你应当采用下面介绍的更为高级的技巧。无论是哪种情况，首先必须营造安全感，然后才能返回对话。

记住，如果你的行为让对方感觉你对共同目的的尊重和承诺值得怀疑，在做出真诚的道歉之前，你和对方的对话肯定会陷入愚蠢的错误和令人失望的误解中无法自拔。

利用对比法消除误会

有时候，即使你没有做任何不尊重对方的举动，他们还是会在对话中感到不受尊重。诚然，尊重感出现危机，有时是因为你的做法明显伤害了对方，但还有些时候，令对方产生这种感受完全是无心之过。

对共同目的来说也会出现这种情况。虽然你的话绝无恶意，但对方仍会觉得你的目的是要伤害他们，或是强迫他们接受你的观点。在这种

情况下，道歉显然是无法解决问题的。既然你本来就没有恶意，道歉岂不是显得此地无银三百两，证明你自己虚伪吗？那么，你又该怎样重建共同目的和互相尊重感，以便把对方拉回到对话框架中呢？

当对方误解你的目的或意图时，你应当暂停争执，然后利用对比法重建安全感。

对比法是一种是非型陈述，其结构包括以下两部分。

• 打消对方认为你不尊重他们或抱有不轨企图的误解（否定部分）。

• 确认你对他们的尊重，明确你的真实目的（肯定部分）。

举例如下。

（否定部分）“我不希望你们认为我不重视你们的工作，不想向公司副总汇报。”

（肯定部分）“正相反，我认为你们的工作表现非常突出。”

这样一来，你就能消除安全威胁，继续讨论视察问题，寻找补救措施了。

“很不幸，就在我准备安排视察工作时，公司副总提出了一个问题。这个问题必须当场解决，否则会给公司业务带来巨大影响。这样吧，我看明天能否让她过来视察你们的工作，她要来这里参加剪彩仪式，我看看到时候能否向她展示你们的工作成绩。”

在对比法的两段式陈述中，否定部分相对更为重要，因为它解决的是可危及安全感的误解问题。对辛苦工作的员工来说，他们误以为你根本不关心他们的付出，懒得向他们通报情况，可实际上并不是这样。因此，你必须首先说明不希望出现的情形以便消除误解，让对话中的安全感恢复到正常水平，然后再说明你的真正目的是什么。记住，营造安全氛围永远是第一位的。

我们再来看看伊芳和约坦的案例。伊芳试图让对话继续，而约坦对她的动机表示怀疑，我们看看她应当怎样利用对比法消除丈夫的误解。

伊芳：我觉得，你一味逃避问题，一连几天不和我说话，只会让问题变得更糟糕。

约坦：你的意思是我不但要忍受你的性冷淡，还要装作很健谈、很开心的样子吗？

显然，约坦认为妻子的目的是改变他。这是一个危险的信号，标志着共同目的出现问题。在这种情况下，伊芳不应和丈夫较真，而是应当暂停争执，明确自己的真实目的。

伊芳：我没有说这是你的问题，实际上，我觉得这是我们两个人的问题。我不想把责任都推给你，我也不知道问题该怎么解决。我希望能和你交流，这样才能更好地了解对方。或许，这样还能帮助我改变响应你的方式。

约坦：我明白了，所谓的交流，结果我还是被你排斥，你自我感觉良好是因为“和我谈过了”。拜托！这种交流不是自欺欺人吗？

不难看出，约坦还是认为妻子只想确认两人目前的关系没问题，这样一来她不但能继续排斥约坦，而且还会觉得心安理得。由于丈夫还是缺乏安全感，伊芳必须继续营造安全气氛，继续使用对比法消除误解。

伊芳：亲爱的，其实我想说的并不是咱们的关系如何牢固健康，因为事实并非如此。我只是想谈谈你和我彼此喜欢怎样和不喜欢怎样，这样才能找到原因和改善关系的方法。我的目的只有一个，那就是找到能让我们都感到开心的解决办法。

约坦：（语气和态度有所缓和）真的吗？很抱歉我刚才误解你了。我知道自己有些自私，但不知道该如何做出改变。

对比说明并非道歉。我们必须注意到，对比说明和道歉并不是一回事。这种方式并不是用来收回我们说过的伤害对方的话的，而是用于确保我们所说的话不会让对方产生误会。伊芳说明真正目的之后（绝非为讨好丈夫而捏造的目的），约坦马上感受到了安全的对话气氛，坦然承认了自己的问题，对话得以继续进行。

对比法可提供背景和平衡。在棘手的对话过程中，有时候对方会觉得你的话说得非常严重。例如，你正在和助手谈论对方工作不准时的问

题，了解你的顾虑后，这位助手显得很紧张。

这时，你会忍不住想缓和一下，告诉对方："其实这件事也没有那么严重。"注意！不要这样做，不要收回你已经说过的话。正确的做法应当是在一定的背景下发表评论。例如，此时这位助手可能认为你对他的表现非常不满，认为你对这件事情的看法体现了对他的全部尊重感。如果这种看法是错误的，你应当利用对比法明确哪些是正确观点，哪些是错误观点。注意，首先从错误观点谈起。

"准确地说，我不想让你认为我对你的工作表现不满意。我希望能继续跟你合作，我认为你的表现不错。不过工作准时对我来说很重要，我希望你能在这方面做出一些改进。如果你能在这个方面稍加关注，其他方面就没有问题了。"

对比法可预防或救急。对比法既是有效的问题预防技巧，也是很好的问题补救措施。目前为止，在我们所举的例子中，这种技巧都是用来挽救对话危机的。当对方做出错误理解时，我们可以利用这种方法说明自己的真实目的或意图。

我们意识到某些观点会引发对方的抵触情绪时，可以使用对比法巩固安全感，以免对方陷入沉默或暴力应对的情形。

"希望你不要认为我对你在财务工作中的表现不满意。我很欣赏你的表现，没有你的帮助我肯定无法完成任务。不过，对于如何使用电子银行系统这个问题，我觉得应该和你讨论一下。"

当对方误解你的目的时，千万不要在这个问题上和他们争论。正确的做法应当是利用对比法消除误解。说明你不希望如何，恢复对方的安全感，然后继续展开对话。记住，安全感永远是第一位的。

你来试一试

下面我们来做个练习，读读下面的情景描述，然后利用对比法消除对方的误解。记住，你必须同时说明自己希望和不希望达到的目的。你应当注意表达方式，努力为对方营造安全感。

情景一：愤怒的室友。你对室友说，让她把冰箱里属于自己的东西从你那一格拿走，放到她那一格里。对你来说这只是件小事，只是想和

对方平等共享使用空间而已，完全没有其他目的。实际上，你还挺喜欢对方的。没想到，她反驳道："看你又来了，总是对我的生活方式指手画脚，就连换个垃圾袋你也总是絮叨个不停！"

你该如何用对比法消除误解呢？

我不希望______

而是希望______

情景二：敏感的员工。雅各布是你的一位员工，他的问题是每次听到别人的意见都会大发雷霆，对此你准备和他谈一谈。昨天，有位同事对他说，希望他能用完餐桌后清理一下（别人都是这样做的），结果雅各布马上就发飙了。和他讨论这件事时，你肯定要提出自己的看法，但这样做总是会让他发火。所以你必须非常小心地应对，在对话时选择合适的口吻和适当的背景。毕竟，雅各布这个人还是不错的，大家都挺喜欢他。他不但很幽默、工作能力强，而且很勤奋。如果他能不那么容易发火，就更好了。

你该如何用对比法营造安全气氛呢？

我不希望______

而是希望______

情景三：有网瘾的孩子。你的兄长去世后，他的孩子搬来和你一起住。你的嫂子一点儿都管不住这个孩子，他现在已经开始自作主张了。这个孩子跟你关系不错，他别的方面表现还好，就是有一点不好，每天花很多时间上网。你很担心这样下去会影响他的正常生活。虽然你并不十分着急，但还是想提醒他注意网瘾对未来生活的影响。你提出希望减少上网时间的建议后，他吓坏了，对你说："请别把我送到青少年训练营，我一定听话。我保证以后再也不用电脑了，求求你别把我送走。"

你该如何用对比法消除他的误解呢？

我不希望______

而是希望______

创建共同目的

下面我们再来介绍一种技巧。有时候，我们会和对方陷入争论是因为双方对话的目的是不同的，并没有误会在里面。此时对比法解决不了问题，我们必须另辟蹊径。

例如，你刚刚得到职位升迁，这次升迁可以极大地推动你的职业发展，为你带来更多权力，而且薪水回报也不错。但是，你必须面对一个问题，即全家要搬到国外生活，可你的妻子和孩子不愿这样做。

你觉得这件事肯定会让妻子感到左右为难，没想到对方居然一点儿都没有要争执的意思。对她来说，你的职位升迁是个坏消息。首先，你们必须要搬家；其次，你的工作时间更长了。虽然收入增加了，权力变大了，但这些都不足以补偿团聚时间的损失。这时你该怎么办呢？

在这种情况下，对话“低手”不是忽略问题，就是一意孤行。他们的选择不是竞争，就是屈服。这两种策略最后都会导致一方胜出另一方失败，问题根本无法得到解决。

普通对话者会马上做出妥协。例如，这对夫妇会做出两地分居的决定，丈夫在工作地生活，妻子和孩子仍留在家乡。不过这种安排显然差强人意，甚至可以说是很糟糕的解决方案。因为这样会为整个家庭带来很多严重的问题，甚至有可能导致离婚。虽然做出妥协有时候是必要的，但对话高手知道还有更好的解决方案。

对话高手会使用下面介绍的四种方式创建共同目的，即共同目的的四步创建法。

1. 积极寻找共同目的

和大部分对话技巧一样，你想重新回到对话中时，必须首先做到从“心”审视自我。在这里，你必须同意和对方取得一致。要想成功完成对话，我们必须停止利用沉默或暴力的方式迫使对方接受我们的观点，甚至必须放弃错误的对话，假装和对方具有共同目的（冷静说明自己的看法，直到对方愿意接受）。在审视自我时，我们必须努力维持对话机制，直到找到可满足双方共同目的的解决方案。

要做到这一点并不容易。要想停止争论，我们必须摒弃下列想法：

我们的选择绝对是最好的和唯一正确的，如果达不到这个目的我们永远都不会开心。我们必须开放思想，接受这样一个事实，即或许还有第三种选择——一种能让对话双方都满意的选择。

即使在对方想要努力赢得上风的情况下，我们也必须明确说明这一承诺。我们坚信对方表现出沉默或暴力，是因为他们在对话过程中感到气氛不够安全。我们假定只要营造出更多安全感（通过承诺寻找共同目的的方式），对方一定会充满信心，对话一定会富有成效。

因此，下次你陷入思想斗争时，不妨也试试这个简单有效的技巧：暂停讨论充满争议的话题，营造更多安全感。你只要这样说即可："看起来我们都在向对方强加自己的观点，我保证会继续和你讨论，直到找到咱们都满意的方案。"然后，观察对方的安全感是否有所改善。

2. 识别策略背后的目的

想要积极寻找共同目的只是令人激动的第一步，光有这个念头还不够。调整到正确的心态之后，我们还需要改变应对策略。我们要解决的问题是：我们发现对话陷入僵局的原因在于，我们期望实现的是一个目标，而对方希望实现的是另一个目标。我们认为这种矛盾永远无法调和，因为我们总是把期望目标和实际目的等同起来。实际上，期望目标是一种策略，策略带来的结果才是实际目的。换句话说，我们总是把愿望或目的和策略混为一谈，这就是问题所在。

例如，下班回家后我说我想去看电影，你说你想待在家里休息，于是我们便开始争论起来，"看电影""看电视""看电影""看书"……我们认为这个问题无法得到解决，是因为外出和待在家里是水火不容的对立选择。

在这种情况下，我们可以这样打破僵局，试着问对方："你为什么想这样做？"在本案例中，你可以问："你为什么想待在家里？"

"因为我不想到处跑，受不了到处是喧闹的人群。"

"就是说你想保持安静，是吗？"

"是的。你为什么想去看电影呢？"

"这样可以暂时放下孩子，和你享受一下二人世界的乐趣。"

在达成共同目的之前，你必须首先了解对方的真正目的是什么。因此，你应当暂停先前的对话内容（因为它关注的是策略），转而探索策略背后隐藏的目的。

当你成功区分策略和目的之后，新的选择自然就会出现。放松对行动策略的关注，强调你的真正目的，这样可以帮助你拓展思维空间，找到对双方都有利的选择方案。

“好吧，你想享受宁静时光，我想和你躲开孩子们的纠缠。只要找到既能躲开孩子又能让你享受安静时光的选择，我们就皆大欢喜了，是这样吗？”

“那当然，你觉得咱们开车去峡谷看风景怎么样……”

3. 开发共同目的

有时候，你发现隐藏在对方行为策略之后的目的时，会意识到原来你们的目的存在相同之处。这时，你只需提出共同策略即可。不过，这种情况并不常见。例如，你发现自己的目的和对方南辕北辙，根本没有一点儿相似性可言，在这种情况下你完全找不到共同目的。这时，你必须积极开发一个共同目的。

要开发共同目的，你应当拓展自己的视野，关注范围更广阔的目的。你应当寻找的是对双方更有意义或回报更大的目标，而不是那些会让你们产生争执的目标。例如，你和妻子在是否接受升迁的问题上虽然无法取得一致意见，不过你们可以达成协议的是夫妻关系和孩子的需要优先于对职业发展的考虑。通过关注更高层次和更为长期的目标，你可以找到超越短期妥协的新选择。接下来你要做的就是创建共同目的，然后重新返回对话。

4. 和对方共同构思新策略

通过寻找共同目的营造安全感之后，现在你可以在更安全的气氛中继续和对方讨论对话内容了。返回对话之后，你应当和对方一起开动脑筋，寻找可以满足双方需求的新策略。如果你们能努力寻找这种新策略，说出内心的真实目的，就不用浪费精力和对方进行毫无意义的争吵了，而是会积极提出对双方都有利的解决方案。

因此，不要急着做出判断，你应当跳出原来的思维圈子寻找新的可能性。例如，有没有办法让你既不用搬家又能实现事业发展目标呢？在这个公司的这个工作是不是唯一令你开心的选择呢？新的工作是否一定要迁居国外呢？搬迁到另一个地方是否同样能让家人满意呢？如果你不愿开动脑筋尝试更多可能性，那肯定无法提出令对话双方都满意的解决方案。如果你愿意朝这个方向努力，必将获得无限的可能。

创建共同目的

总而言之，你感到对方和你的目的不一致时，应当这样做：暂停充满争议的对话内容，关注对方的真正目的是什么，然后努力创建共同目的。

• 积极寻找共同目的——做出单边承诺，表示你愿意继续进行对话，直到找出让双方都满意的解决方案。

“这样行不通，你的团队主张留在这里工作到完成任务，我的团队想先回家，周末再来加班，我们干吗不想想有没有两全其美的方案？”

• 识别策略背后的目的——询问对方为什么想要实现所说的目的，分清他们的要求和要求背后的真正目的。

“你们为什么不想周六早上来？我们累个半死，还要担心安全和质量问题。你们为什么想现在加班？”

• 开发共同目的——如果明确双方的目的之后仍无法取得一致，那就想办法开发级别更高、更为长远，能够帮助双方避免争执的新目标。

“我不想跟你争个高下，最好能找到让两个团队都感到满意的解决方案。我们以前靠投票或掷硬币做决定，结果失败的一方总是埋怨并憎恶获胜的一方。我更关注的是两个团队对彼此的看法。因此，以后不管做什么，我们都必须保证不会伤害整个团队的合作关系。”

• 和对方共同构思新策略——明确共同目的之后，你应当和对方一起寻找对双方都有利的解决方案。

“我们要找到一种方案，这种方案既不会带来安全和质量问题，又能让你的团队成员周六下午参加同事的婚礼。我的团队成员周六上午有一场比赛，你看这样行吗？周六上午和下午前半段你们工作，比赛完之后

我们就过来工作。这样我们就能……”

继续前面的案例

结束本章之前，让我们再次回到一开始的案例。伊芳准备继续和约坦展开对话，我们来看看她该怎样做才能在关键对话中营造安全气氛。首先，她使用对比法消除丈夫对其目的的误解。

伊芳：约坦，我想和你谈谈关于亲热的事情。我不想让你尴尬，也不想指责这是你的问题。我很清楚，在这个问题上我也有责任。我的目的是想和你进行讨论，找到对双方都有利的解决办法。

约坦：有什么好谈的？不就是一个有心一个无意嘛，就这么简单。

伊芳：我觉得没这么简单，有时候你的做法让我对你越来越没好感。

约坦：如果你这么想，那干吗要假装配合我呢？

看，问题出现了。当然，我们在此是从伊芳的角度分析对话的，因为她是发起对话的一方。显然，如果约坦能做出积极响应的话，这场对话会变得顺利很多。但伊芳并不是约坦，这时她该怎么做呢？她应当强调自己内心真正的目的，即找到一种对双方都有利的问题解决方式。因此，她应当忽略对方消极否定的话语，努力关注对话内容背后潜藏的安全问题，即丈夫为什么会在对话过程中退缩不前。显然，这里有两个原因。

• 伊芳表达观点的方式让丈夫感觉不爽，以为她要指责自己。

• 约坦认为妻子在小题大做、借题发挥，表达对自己的不满。

认识到这一点，伊芳开始道歉，然后利用对比法重建对话安全感。

伊芳：对不起，我说话的方式不对。我没有说我的感受或行为是你造成的，那是我的问题，不是你的问题。但这件事是我们两个人的问题，正是因为我们两个人的做法都有错，所以情况才变得越来越糟糕。至少我觉得我是有责任的。

约坦：你要这么说的话，那我也是有责任的。有时候我生闷气是因

为感觉受到了伤害，此外也是想破坏你的感受。对此我也感到很抱歉。

看到其中的变化了吗？当伊芳解决了安全问题，努力关注对话的真正目的时，丈夫便自动回到了对话中。毫无疑问，这种做法要比一味批评指责对方要好得多。

约坦：我不知道这件事该怎么解决。我总是欲望强烈，好像解决方式只有一个，要么我忍受现状，要么让你违心地做出配合。

现在问题牵扯到共同目的了，约坦认为自己和妻子的目的不一致。在他看来，这个问题根本不可能有让双方都感到满意的解决方案。这时，伊芳既没有妥协让步，也没有固执己见，而是暂停对话，利用四步法创建共同目的。

伊芳：［积极寻找共同目的］不，这不是我的目的。我不希望看到任何让彼此失望的事。我是想找到一种方式，能让我们都感到亲密、彼此重视和互相关爱。

约坦：我也想这样，可是看起来我们实现这些目标的方法完全不同。

（注意观察约坦是如何退出错误做法，回归健康对话的。显然，是安全感，更准确地说是共同目的的建立帮助他做到了这一点。）

伊芳：［识别策略背后的目的］那也不一定，怎样做才能让你感到被爱和受重视呢？

约坦：当你真正想要的时候和你亲热，这样会让我感到被爱和受重视。你呢？

伊芳：你肯为我着想的时候我会感到被爱和受重视。还有，我更喜欢你抱我的感觉，而不是总想着亲热。

约坦：你是说只要和你依偎在一起，你就能感到爱意了吗？

伊芳：是的。只有感觉到你是因为爱我而想亲热时，我才会有兴趣。

约坦：［开发共同目的］看来我们得找到一个能让双方都感到被爱

和受重视的相处方式才行，你是这么想的吗？

伊芳：是的，这就是我的目的。

约坦：［和对方共同构思新策略］好吧，你看这样行不行……

说起来容易做起来难

阅读如此复杂的对话会让我们产生两种反应。首先，你会这样想：“哇，原来这些技巧真的有用！”但与此同时你又会产生这样的念头：“真遇到如此棘手的情况，我可没办法保持这么清晰的思路。”

的确，对我们来说把这些技巧联系起来，坐在电脑前把它们变成文字是更容易。但我们想说明的是，这些技巧并不是凭空琢磨出来的，而是通过观察对话高手的行为总结而成的。换句话说，很多人在生活中一直都在应用这些技巧，实际上在顺利的情况下你也能做到。

因此，你完全不必固执地认为，在每次关键对话中必须时刻保持清晰专业的思考和行动方式，也不要被这种念头吓倒。你只需想想能否在这种情况下让自己更有头绪一些，或是让自己提前做好应对准备。在关键对话开始前，想想哪些技巧能帮助你解决问题。记住，当对话充满风险时，你只需做出一点小小的改善即可取得重大的收获。

最后要注意的是，和大多数复杂问题一样，在关键对话中不必追求十全十美，努力做出改善即可。当肾上腺素开始在体内作祟时，你应当学着放慢对话节奏，利用我们列出的技巧帮助自己解决问题。你可以选择最有帮助的技巧解决当前面对的问题，每次取得一点成功，直至变成对话高手。

杰瑞医生的关键对话经历

周一，一位女士住院接受血管旁路移植术，以修复膝盖下方供血不足的血管。这位患者家在密西西比州，开了两个小时车专程到孟菲斯市来看病。手术当天就做完了，整个过程很顺利，结果也非常理想。第二天，患者发现足部疼痛感消失，她和丈夫都很高兴。

护士长和主治医师商量了一下，认为如果患者状况稳定的话，周四下午就可以出院。随着患者状况逐渐好转，护士长决定安排她周四出院。

周四早上，护士长通知患者丈夫开车来接患者。通知完之后，她发现自己忽略了医生的术后记录，上面是这样写的：患者状况稳定，足部温暖，脉搏平稳，精神良好，建议周五上午出院。

看到记录之后，护士长四处找主治医师，直到下午才联系上他。听完情况之后，医生语气生冷地说："出院之前我要查看患者的病情，但明天我才能回来，病人今天不能出院，就这样。"

下午3点，护士长向我求助。我马上打电话给那位医生，先是称赞了手术的成功，然后提出希望能帮着解决关于出院的问题。我向对方解释，患者的家属开了两个小时的车过来，现在病人已经准备好出院了。

我建议医生可以在电话里下医嘱，与此同时由我来办理出院手续。但对方坚持道："不行，我必须亲眼看到患者，而且要到明天才能回医院。"后来，他的语气开始有些咄咄逼人了："是不是保险公司让你这么做的？否则你干吗这么催我？"

我马上暂停刚才的话题，利用对比法说明自己的观点："当然不是，我根本不知道付医疗费的人是谁。这件事和保险公司没有关系，我只是想满足患者和家属的需要。他们非常感谢你，认为你的医术很高超。既然医院通知可以回家，我想如果现在不许她出院肯定会让患者的就医体验大打折扣。"

对方犹豫了一会儿说道："好吧，我今天赶回医院复查，但最快也要到晚上7点才行。"

达成一致后，我答应向患者转告他是专程赶回医院下医嘱的。那天晚上，这位医生检查完患者之后马上给对方办理了出院手续，避免了一场可能让患者感到不快的经历。

在医疗行业中，关键对话几乎无处不在，它们每时每刻都在我们身边发生着。这次对话之所以能成功，是因为我遵循了两条重要的对话原则：创建互相尊重感和共同目的。

小结——保证安全

暂停对话

当对方出现沉默或暴力应对的情况时，你应当暂停对话，营造安全

气氛。安全感一旦恢复，你就可以继续进行对话了。

判断哪种安全因素出现危机

• 共同目的——对方是否觉得你在对话过程中关注他们的目的？是否认同你的对话动机？

• 互相尊重——在对话过程中，对方是否感到你尊重他们？

在必要时向对方道歉

• 当你的做法破坏尊重感时，你应当向对方道歉。

利用对比法消除对方的误解

• 当对方误解你的目的或意图时，你应当利用对比法消除误会。先说明你不希望如何，然后说明你想要怎样。

提出共同目的

当和对方的目的不一致时，你应当利用四步法营造共同目的。

• 积极寻找共同目的

• 识别策略背后的目的

• 开发共同目的

• 和对方共同构思新策略

第6章 控制想法

如何在愤怒、恐惧或受伤的情况下展开对话

问题不在于你如何玩游戏，而在于游戏如何玩你。

本章要讨论的是如何通过管理情绪的方式控制关键对话。通过对个人感受施加影响，你可以让自己处于更有利的地位，在此基础上成功运用前面讲过的技巧。

真受不了这个人

你是否经常听到人们说："真受不了这个人！"你自己是否也经常这么说呢？比如，你正舒服地坐在沙发上看电视，这时婆婆走了进来（她和你们一起住）。她看看凌乱的房间，然后开始收拾几分钟前你吃剩的一堆零食。你感到很气愤，她总是自以为是地在你的房间出入，感觉你就是个懒虫。

过了一会儿，丈夫问你为什么黑着脸，你嘟囔道："还不是你妈！我正好好地看着电视，她进来给我脸色看，我能有好心情吗？说实在的，她能不能别这么干啊？我一周就这一天休息，想放松一下都不行，非要惹我不高兴。"

丈夫皱起了眉头："是她惹你不高兴，还是你和自己过不去啊？"

这可真是个有意思的问题。

毫无疑问，有一点是可以确定的，不管是谁让你心情不好，有些人的反应方式总是比其他人更激烈，即使面对重复出现的相同问题仍是如此。为什么会这样呢？为什么有的人可以认真倾听令人不悦的观点，有的人听到别人说自己嘴上沾了果酱也会勃然动怒呢？为什么有时候面对别人的指责你会不动声色，有时候路上行人的一个目光却会让你大动肝火呢？

情绪并非无中生有

要回答这些问题，我们首先要做出两个大胆和鲜为人知的声明，然后再进一步说明这些声明背后的逻辑。

声明一：情绪并不是笼罩在你周身的一层薄雾，不是别人强加给你的。不管你多么振振有词地指责别人，实际上其他人是无法让你陷入某种情绪的，是你制造了自己的情绪，是你让自己感到害怕、烦恼或气愤。让你产生情绪的只能而且永远是你自己。

声明二：产生负面情绪后你只有两个选择，要么控制它，要么被它控制。也就是说，在出现强烈情绪时，如果你无法驾驭它，就会成为它的俘虏。

下面我们来依次说明。

玛利亚的经历

玛利亚是一位文案创意人员，她现在感到很烦恼。事情的经过是这样的，她与同事路易刚刚和老板开完创意审核会议，在会议上两人应当共同演示一起构思的创意。令人气愤的是，玛利亚会间出来休息了一下，路易趁这个工夫自己完成了演示，把两人共同提出的策划说成是自己的功劳。等老板询问玛利亚的意见时，她已经没什么好说的了。

这件事让玛利亚感到既屈辱又愤怒。首先，路易的做法很龌龊，把她的功劳据为己有。其次，整个会议成了路易一个人的表演秀，自己成了无足轻重的人。玛利亚觉得路易是在故意贬低自己的贡献，因为她是整个创意团队中唯一的女性。

玛利亚简直烦透了这套“男性至上”的逻辑，她该怎么办呢？她不想表现得过度敏感，因此大多数情况下她都沉默不语，埋头做自己的工作。不过，有时候她也会对这种不公平现象冷嘲热讽地唠叨几句，以此表明自己的立场。

“你想要那份打印文件是吧，没问题，要不要再给你来一杯咖啡和一块蛋糕啊？”她翻着白眼扬长而去。

面对玛利亚的风凉话和讥讽，路易感到莫名其妙。他不知道对方为什么气恼，很快对这种自以为是的态度和对自己充满敌意的行为感到讨厌。结果可想而知，两人再次合作时谁都没有好脸色，这样怎么能做好工作呢？

玛利亚为什么会抓狂

对话“低手”往往会陷入与玛利亚相同的陷阱。玛利亚完全没有意识到自己假设的情形有多么危险，她为同事忽略自己感到气恼，决定保持“职业性沉默”。她认为在这种情况下自己的情绪和行为是唯一正确合理的反应，认为每个人在这种情况下都会做出同样的举动。

这就是问题所在。玛利亚认为自己的情绪是唯一正确的应对方式。正是因为她觉得这种情绪既合理又正确，因此不愿尝试改变或是质疑这种情绪。而且在她看来，这种情绪是路易导致的。结果，她的情绪恰恰是其行为（沉默和冷嘲热讽）的原因。由于她无法控制自己的情绪，而是任由情绪笼罩自己，结果导致自己的行为被情绪所控制，和路易的关

系变得越来越差。换句话说，对话“低手”总是成为情绪的俘虏，而且自己还毫不知情。

普通对话者会意识到，如果自己无法控制情绪，事情会变得越来越糟。于是，他们努力尝试用其他方式解决问题，假装自己没有情绪化。他们往往会极力抑制情绪反应，尝试着回到对话框架。至少，他们还有机会解决问题。

然而不幸的是，当这些极力压抑情绪的人在关键对话中遇到无法妥协的问题时，所有郁积在心中的负面感受便会宣泄而出。他们会满面乌云地板着脸或是毫不留情地挖苦对方，让对话陷入停滞的泥潭。或者，如果压抑的是恐惧情绪，他们则会一言不发，拒绝说出内心的真实想法，使对话变得毫无意义。无论是哪种情况，压抑情绪都是非常危险的举动。它们早晚会从你的心底悄无声息地蔓延出来，以极具破坏力的方式体现到对话当中。可以说，这种做法就是隐藏的对话杀手。

对话高手的做法则完全不同。他们既不会成为情绪的俘虏，也不会隐藏或压抑自己的情绪。与此相反，他们会驾驭情绪，成为情绪的主人。也就是说，在出现强烈情绪时，他们会通过认真分析的方式影响和改变自己的情绪。这样做的结果是，他们可以做到选择情绪，进而有机会选择可能带来良好结果的行为方式。

不过，说起来容易做起来难。要想把自己从情绪化的危险状态拉回到正常状态，绝非一日之功。但是，你应当坚信的是，我们不但能够做到这一点，而且必须做到这一点。

那么玛利亚应该从哪里开始呢？为帮助大家重新认识情绪问题，赢得对自我情绪的控制，我们首先要了解情绪到底是怎样产生的。在此我们设计了一个模型，以便帮助大家认识这个问题。

对玛利亚来说，她虽然感到受到伤害，但又担心如果对路易直言相告，会显得非常情绪化，因此她开始在隐藏感受（逃避）和暗中攻击（掩饰）中摇摆不定。

如图6-1所示，玛利亚的行为源自她自己的感受，她先是产生感受，然后做出行为。这看起来似乎很简单，但问题是什么导致玛利亚出现这些感受呢？



图6-1　情绪如何影响行为

是因为路易的举动吗？和本章开始的那个婆媳案例一样，是不是路易的做法让玛利亚感到愤怒和受伤呢？玛利亚看到路易的所作所为，然后便产生了情绪，接着表现出自己的感受，使用的方式是掩饰和逃避。

所以，我们要问的是，路易的举动和玛利亚的感受之间是怎样联系起来的？是否存在一个中介环节，可以把别人的行为转变成我们的感受呢？如果不存在的话，那么事实只能是这样的——别人让我们感觉到的是我们自己的行为方式。

感受是由你的想法创造的

事实证明，他人的行为和我们的感受之间的确存在着一个中介环节。这个环节的存在是因为行为本身无法，也不会造成情绪反应。正因为如此，10个人面对完全相同的情况才会有10种不同的情绪反应。例如，在和路易这样的人一起工作时，有些人会觉得是种侮辱，有些人会感到好奇，有些人觉得愤怒，有些人会感到被关心甚至是被照顾。

那么这个中介环节是什么呢？它是这样一种心理状态，在观察到对方的行为之后，产生某种情绪之前，我们在大脑中构思的想法或情节。换句话说，我们会对观察到的事实赋予某种意义，猜测这种行为背后隐藏的动机，即他们为什么会这样做？同时，我们还会加入自己的判断——这种行为是好是坏？然后，在这些想法或情节的基础上，我们的身体开始对情绪做出响应。

如果用图形来体现，整个过程如图6-2所示。我们把这个模型称为行

为方式模型，因为它解释了情绪、想法和体验是如何导致我们出现特定行为的。

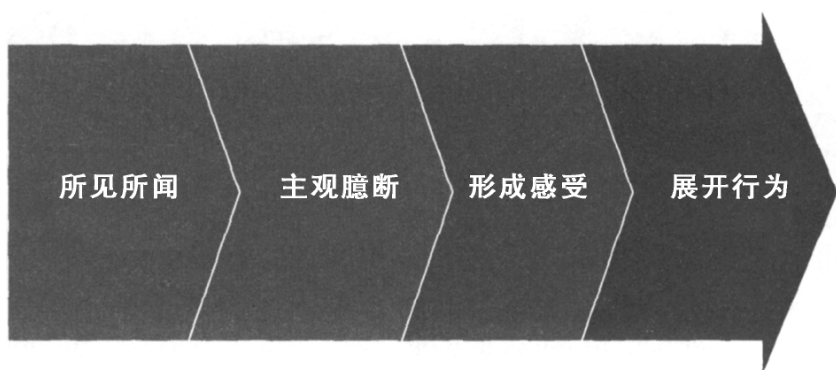


图6-2　行为方式模型

大家会注意到，这个模型中添加了“主观臆断”这个环节。我们首先观察事实，然后在脑中构思情节，接下来才产生感受。虽然这样显得复杂了一点，但好处是为我们解决问题带来了希望。因为有能力主观臆断的是且仅是我们自己，这就表明如果能构思不同的情节，我们就可以控制自己的情绪。如果我们有办法控制内心产生的想法（通过重新思考或重新解读等方式），我们就能管理自己的情绪，进一步掌控整个关键对话的表现。

我们的想法

世事本无好坏，皆因思想使然。

——威廉·莎士比亚

想法是我们判断事物的基础。它是我们对事实做出的解释，说明我们看到和听到的现象，是我们用来说明原因、方式和目的的依据。例如，看到会议上的情形，玛利亚想的是：“路易为什么要这样做？哦，因为他不相信我的沟通能力，认为我是女的，所以大家不愿接受我的观点。”

想法还会帮助我们解释行为方式。例如，“我该怎么判断这些情况呢？这样是好还是不好？路易觉得我能力不足，这样当然不好。”

同样，想法也能说明行为目的。例如，“对此我该怎么办呢？如果挑明问题，他会觉得我爱抱怨、太敏感或是没事找事，还是保持沉默比较好。”

当然，在大脑构思想法或情节时，我们的身体会马上做出相应的感受或情绪反应。这一点并不难理解，毕竟，我们的情绪是和各种判断直接关联的，如对与错、好与坏、善良与自私、公平与不公平，等等。玛利亚的想法产生的是愤怒和失败的感受，这些感受会推动她做出相应的行为，在沉默不语和偶尔的恶意攻击之间摇摆不定（见图6-3）。

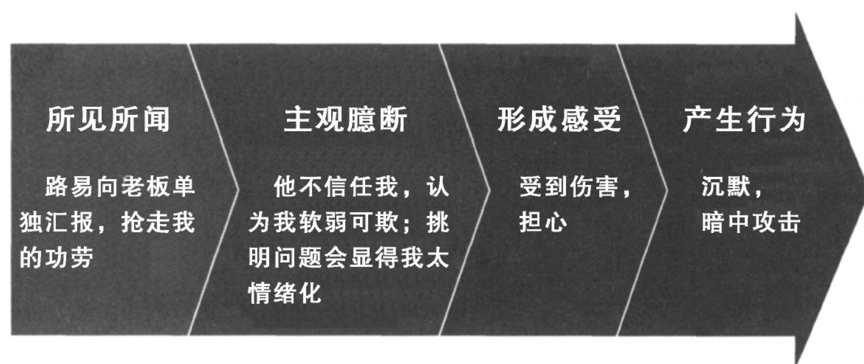


图6-3　玛利亚的行为方式

即使你意识不到这一点，主观臆断还是随时在你的脑中发挥作用。每当我们在培训中说明情绪出现的原因是我们自己的想法而非他人的表现时，总是有人举手反驳道：“我怎么不知道这是自己的想法在作祟？如果在会议上那个家伙嘲笑我，我会感觉很愤怒。这不是说明感受在前，想法在后吗？”

实际上，主观臆断过程转瞬之间即可完成。我们认为情况出现危机时，马上会在大脑中形成想法，速度快得甚至连自己都意识不到发生过这个过程。如果你不相信，不妨问问自己是不是每次遇到别人的嘲笑都会感到愤怒。如果答案是有时愤怒有时并不愤怒，这就说明你的反应并不是条件反射行为，而是在嘲笑行为和你的感受之间有一个控制站，它决定了你做出不同的反应。换句话说，这个中转站就是你的主观臆断过程。你构思了一个想法，尽管你不记得这个转瞬即逝的过程，但却对这个想法深信不疑。

一系列事实片段的组合会让我们形成无数的想法。这就说明为什么同样的事实会让人产生千百种不同的解释。例如，玛利亚可以认为路易没有意识到她对这个项目的关注，也可以认为路易觉得这件事并不重要，这是他展现价值的方式。或者，她还可以认为路易是在临时抱佛脚，因为他在工作中很少关注项目的每个细节。显然，这些想法都是基于同一个事实产生的，但是却会让玛利亚产生完全不同的情绪感受。

只要控制了想法的构思，我们就可以免受它的影响了。对出色的对话者来说，他们非常善于在关键对话中影响自己的情绪。他们意识到，尽管一开始我们能够控制自己的想法——这一点是确定无疑的（毕竟这些想法是我们自愿形成的），但只要一说出口，这些想法便会反过来控制我们。所以，他们必须首先控制自己的感受，然后才能控制自己的行为方式。这样做的好处是，他们会进一步控制关键对话的结果。

其实我们不必如此麻烦，只需构思不同的想法就能解决这个问题。实际上，在得出不同的想法之前，我们是无法摆脱这个问题的。

如果你想改善关键对话的结果，就要学会改变脑中形成的想法，哪怕是在和对方冲突的过程中也要这样做。

控制想法的技巧

要想形成不同的想法，最有效的方法是什么？对话高手的做法是，想办法放慢节奏，然后控制自己的行为方式。具体做法如下所示。

行为方式回顾

要想放缓转瞬即逝的主观臆断过程，避免随之出现的激动行为，你应当沿着行为方式模型一级一级地向前反推。这个过程需要费点儿脑力，首先你应当停止当前的做法，然后分析自己为什么这么做。整个反推过程如下所示。

- [行为] 关注你的行为表现，询问：

我是否表现出沉默或暴力应对的方式？

- [感受] 确定行为背后的感受，询问：

是什么情绪导致我做出这种行为？

- [想法] 分析感受背后的想法，询问：

产生这种情绪的想法是什么？

- [见闻] 寻找想法背后的事实，询问：

这种想法的形成有何依据？

通过这个反推过程，你会让自己置身于思考和质疑活动中，进而改变其中的一个或多个因素。

1. 关注你的行为表现

我们为什么要反推自己的行为原因呢？显然，如果你时刻不停地回顾自己的行为，寻找其中潜藏的动机和目的，恐怕永远也无法完成对话了，因为你会陷入分析瘫痪无法自拔。

实际上，你根本不必一直这样做。如果你学会关注（如第4章所述），意识到自己正在采用沉默或暴力的方式应对对方，就能及时停止错误行为，寻找解决办法。

但是，光留意问题还不够，你必须诚实地审视自己的行为。如果你告诉自己暴力应对是因为“对方咎由自取”，那你肯定不会考虑改变这种做法。如果你的脑子里蹦出来的第一个念头是“是他们先招惹我的”，或是认为自己的举动很合理，你也不会产生改变问题的动力。在这种情况下，你非但不会停下来审视自己的错误之处，反而会积极地为这种行为寻找借口。

因此，当错误的想法迫使你采取沉默或暴力应对方式时，你应当停下脚步，想想别人是怎么看待你的行为的。比如，如果《60分钟》节目把你的行为拍摄下来在电视上播放，别人会怎么看你的表现？

对关键对话高手来说，他们不但善于关注什么情况下自己会陷入错误的应对方式，而且会积极主动地承认这一点。他们绝不会沉迷于自我怀疑的泥潭，而是努力发现问题，纠正错误行为。因此，当他们意识到对话陷入僵局时，他们会马上审视自己的行为原因。

2. 确定行为背后的感受

在回顾自己的行为原因时，对话高手会马上从审视错误行为转移到探索潜在感受。乍一看这个做法很简单，你对自己说：“我这样做是因为我感觉很愤怒。”瞧，这不是很容易的事吗？

其实不然，发现隐藏在行为背后的情绪要比你想象的难得多。实际上，很多人根本对情绪一无所知。当你询问他们的感受时，他们只会用“糟糕”“生气”或“害怕”等字眼形容。如果这些表达做出了准确的描述还好，可大多数情况下并不是这样。例如，人们说自己感到气愤，可实际上他们的真正感受是尴尬外加几分诧异；遇到侵犯时人们说自己感到伤心难过，可实际上他们感受到的是受到羞辱和欺骗。

有人说生活又不是单词比赛，搞那么多不同的表达有用吗？这样想可就大错特错了，因为准确表达的确非常有用。了解真实感受可以帮助你更准确地了解问题出现的经过和原因。比如，如果你承认自己的真实感受是尴尬和诧异，而不是简单的“气愤”，这样肯定能更好地理解你在脑中形成了怎样的主观臆断。

那么你呢？在出现强烈情绪时，你会停下来首先考虑一下自己的感受吗？如果答案是肯定的，你是使用丰富的词汇，还是用模棱两可的“心烦”或“恼怒”来描述感受呢？其次，你会开诚布公地和他人谈论你的感受吗？你愿意和好友谈论心中的问题吗？最后，在这样做时，你使用的描述词汇是否真实准确呢？

毫无疑问，了解自己的感受至关重要，要做到这一点，你应当学会用更准确的词汇来形容情绪感受。

3. 分析感受背后的想法

质疑你的感受和想法。确定真实感受之后，你应当停下来问自己这样一个问题：这种感受是否正确？也就是说，你主观臆断的想法是否正确？其中的道理很简单，感受源自想法，而想法是我们的大脑进行思维的产物。

要想控制自己的感受，第一步是破除这样一个错误观点，即我们产生的是唯一正确的感受。这是最难的一步，但也是最重要的一步。只有通过质疑感受，我们才能做到质疑想法。我们拒绝相信不假思索的想法是正确的想法，并敢于质疑自己的情绪（情绪是真实的）以及情绪背后的想法（想法可能只是对事实诸多判断中的一种）是否准确。

例如，玛利亚的想法中有何事实？她看到路易独自完成了演示汇报，听到老板和路易单独讨论项目创意，这些便是玛利亚出现最终行为的源头。

不要把想法和事实混为一谈。有时候，无法质疑自己的想法是因为你把它当作不可改变的事实。在形成想法的转瞬之间，由于对这个过程太过关注，你会误以为自己的想法便是事实情况。虽然看起来和事实差不多，但想法毕竟不是事实，这样做等于混淆了主观结论和客观条件。例如，为探索想法背后的事实，玛利亚可能会说："路易就是个大男子主义白痴，这就是事实，不信你去问问大家他是怎么对待我的！"

"大男子主义白痴"显然并非事实，它只是玛利亚根据自己的见闻主观臆断的想法，而这些所见所闻其实可以有多种不同的解读。如前所述，对于玛利亚和路易的互动事实，每个人都会得出完全不同的结论。所以说，事实是一成不变的，而观察者的想法却是千变万化的。

4. 寻找想法背后的事实

通过关注行为把事实和想法区分开来。要想区分两者，我们必须分析感受的真正源头。你可以用一个很简单的标准来测试想法是否准确：我所说的事实有没有可以看到或听到的东西作为依据？它是不是确实出现过的行为？

例如，在玛利亚的案例中，实际上路易"完成了95%的演示，几乎回答了所有问题"，这是准确、客观和不容置疑的，是每个与会者观察到的相同的事实。但是，玛利亚所说的"他不信任我"只是一个判断，并非事实情况。这句话只能说明她的看法，但并不是每个人都这样想。因此，判断是充满主观性的，它不能代替客观事实。

通过关注那些"过激"措辞来审视自己的想法。为避免混淆想法和事实，留心过激的措辞是一个很好的办法。例如，在评估事实时你会说："她朝我瞪眼"或是"他挖苦我"。在这里，"瞪眼"和"挖苦"就属于"过激"措辞。因为它们带有判断和归因的性质，会直接引发强烈的情绪。显然，这些措辞只是你的想法而非事实。实际上，"她紧闭眼睛，一言不发"和"她朝我瞪眼"完全不同。在玛利亚的案例中，她认为路易喜欢自我表现，不尊重她的感受，但如果关注路易的行为的话（他不停讲述，和老板一对一沟通），我们会发现这些事实会让人们做出各种解读。例

如，路易这样做或许是因为紧张、过于专注或是缺乏自信。

5. 留意三种常见的“小聪明”

随着时间和经验的积累，通过了解对方为什么会做出特定的行为（当然也包括了解我们自己的行为原因），我们会慢慢地善于总结各种行为产生的原因。这时会出现两种情况，要么我们的想法完全正确，推动我们朝健康的方向前进；要么这些想法不够准确，但却能合理说明当前的行为，让我们感到理直气壮，觉得没必要做出改变。

显然，第二种想法肯定会给我们带来麻烦。例如，我们表现出了沉默或暴力应对的错误做法，但经过分析得出的却是似是而非的合理结论。“我是对他大喊大叫了，你怎么不看看他都做了些什么？简直是咎由自取！”“嘿，别用那种眼神看我，我也是迫不得已。”对于这些富有想象力的自我辩护，我们称其为“小聪明”。因为这些想法能让我们心安理得地面对自己的错误行为。更糟糕的是，当我们的错误行为会带来可怕结果时，这些想法仍会让我们自我感觉良好。

在为错误行为辩护或是面对严重后果摆脱干系时，我们经常使用三种方式进行主观臆断。了解这三种方式可以帮助我们找到应对措施，控制自己的情绪。否则，我们就会成为情绪的俘虏，失去把握关键对话的机会。

（1）受害者想法——“这可不是我的错！”

第一种小聪明是受害者想法。顾名思义，这种想法会把我们变成无辜的受害者。可以说，此类想法基本上都是这个模式：对方是邪恶的、错误的、愚蠢的，自己是善良的、正确的、聪明的。总之，别人总是做出错误或愚蠢的举动，结果让我们成为代罪羔羊。

无辜的受害者这种概念不是没有，如走在大街上，突然有人拿枪指着你的脑门。如果发生这种情况，那就是悲惨的事实而不是虚构的想法，这时你才是受害者。

可是，带有欺骗色彩的故事就不是那么回事了。在大多数关键对话中，当你提出受害者想法时，目的是要掩饰自己在问题中的责任。利用这种方式，你可以明智地避开自己的做法（或是不作为）造成的问题。

例如，上周老板解除了你对某个大项目的负责权，这让你感到很郁闷，四处抱怨自己得到的不公正待遇。当然，你隐瞒了这个重要项目工期拖延的事实，让老板深陷危机，这也正是他把你打入冷宫的原因。关于这一点你可没对别人说起，是啊，老板让你觉得不爽。

为了突出受害者想法，你完全忽略了对自己不利的事实，只描述那些高尚的动机："工期拖延是因为我对质量精益求精，高标准严要求。"然后，你开始埋怨老板只会赏恶罚善："他根本不懂得欣赏像我这样对细节一丝不苟的人才！"（这句冠冕堂皇的话简直可以让你从受害者升级为殉道者了，真是让人听得义愤填膺！）

（2）大反派想法——"这都是你造成的！"

在虚构这种想法时，我们会把理智而正常的人变成十恶不赦的坏蛋。我们把问题归咎于对方的邪恶目的，然后"正义凛然"地告诉每一个人，仿佛自己就是救世主一样。

例如，我们会把高度关注质量问题的上司称为控制狂；当配偶抱怨我们说话不算数时，我们会说他们顽固不化。

在受害者想法中，我们会夸大自己的无辜；在大反派想法中，我们会过度强调对方的错误或愚蠢之处。我们的目光只盯着他们最邪恶的动机和最差劲的能力表现，完全忽略他们身上任何善良中立的意图和突出的表现。在虚构这种想法时，给对方贴标签是最常用的方法。例如，"不是吧，那个蠢蛋竟然又给我残次的物料！"给对方贴上带有某种"特色"的标签，我们便心安理得地认为自己打交道的对象是个愚蠢十足的家伙，而不是具有复杂心理情感的正常人。

虚构这种想法不但能让我们堂而皇之地指责问题是对方造成的，而且能让我们有充分的理由对这些"坏蛋"为所欲为。可不是嘛，既然对方是"傻瓜蠢蛋"，羞辱谩骂他们不是很自然的事情吗？如果他们是具有正常思维能力和心理感受能力的人，我们肯定要小心谨慎地应对了。只要有了这种想法，我们就无法实现真正的目的，只能在错误的行为中挣扎了。道理很简单，我们会对自己说："对话失败是我的错吗？也不看看对方都是些什么货色！"

注意双重标准。其实，受害者和大反派想法的本质是对事实极不公平的歪曲，出现这些想法表明我们在情绪失控时对对话双方做出了双重

标准的判断。当自己犯错时，我们会炮制受害者想法，表明自己的意图是单纯善良的，顶多是好心办坏事而已。例如，“我是回家晚了，也没给你打电话，可我不能让公司失望啊！”与此相反，当对方伤害了我们或是给我们制造了麻烦时，我们会抛出大反派想法，虚构他们的邪恶目的，夸大他们的错误表现。例如，“你怎么这么粗心！你可以给我打个电话说一声晚回家嘛。”

（3）无助者想法——“这事我也没办法！”

最后一种错误想法是无助者想法。这种想法的特征是，我们总是认为自己无力做出任何积极努力或表现得有所帮助。对于在对话中遇到的问题，我们认为根本没有富有建设性的解决方式，以此当作自己不愿作为的借口。例如，我们会说：“别对儿子大喊大叫，他根本不听你的！”“跟老板说也是白说，他肯定听不进去，所以我才不去干那种傻事！”如果说受害者和大反派想法是在为我们做过的事寻找借口，那无助者想法可以说是在为我们消极面对问题的行为寻找借口。

当我们把对方的行为视为习以为常和难以改变的习性时，无助者想法很容易就会出现。例如，当我们认为某个同事是“控制狂”时（大反派想法），我们便不愿和对方沟通了。毕竟，这种人从来都不接受别人的建议（无助者想法）。因此，不管怎么做我们都改变不了这个事实。

不难看出，这种想法通常源自大反派想法，它的负面影响和“傻瓜式选择”差不多。有了这种想法，我们往往认为，坦诚相告会破坏人际关系，因此还不如保持沉默、得过且过。

（4）为什么会产生这些错误想法

当然，这些想法背后肯定存在着某种理由。我们绝不会无缘无故地产生离谱的念头，这些想法可满足三个重要的目的。

它们符合实际情况。有时候我们虚构的这些想法是准确的，对方的确给我们带来了伤害，我们的确是无辜的受害者，或是我们的确无力改变问题的现状。可以说，这些情况确实会发生，虽然并不常见，但还是会出现。

它们能让我们摆脱困境。通常情况下，我们需要逃避责任的借口时，往往不再寻找问题的合理解释，而是采用这些小聪明式想法。因为

在这些问题中，我们也存在部分责任。对方不一定完全邪恶、错误，我们也不一定完全善良、正确，事实是双方都有责任，共同造成了问题的出现。但是，如果能把对方描述成错误的，把自己描述成正确的，那我们就能轻松摆脱困境。而且，把对方描述成怪物之后，我们便可以心安理得地对他们进行羞辱和谩骂。

它们能为我们的言行不一提供借口。现在，我们已经很清楚了，这些想法并不能解决问题，只会给我们带来麻烦。可既然如此，我们为什么还要耍这些小聪明呢？

这些错误想法的产生通常源自我们言行不一的举止。不管你是否承认，我们的很多做法往往是不假思索的，除非遇到必须说明理由的情况，否则我们从来不主动寻找自己行为背后的想法。[1]

当我们故意做出自己认为不正确的行为时，这种表现即言行不一。做出这种表现之后，我们只有两种选择，一是坦率承认错误，二是百般寻找借口。如果我们不愿承认错误，就必然会想办法证明自己的行为是合理的。这时，我们就开始耍小聪明了。

例如，你正在长长的车流中痛苦煎熬，很多车都试图并线到你的车道，其中有辆车离你很近，突然加速要插到你的前面。在这种情况下你想到的应当是让对方一下，毕竟，遇到类似情况时你肯定也希望对方这么做。但是你并没有这样做，而是下意识地加速，堵上了前面的空间。接下来会怎样呢？你开始这样想这件事："嘿！别想超我的车，你这'白痴'！我都排了这么久的队了，再说，我还有个重要的约会要赶时间呢。"

这么一来，你便成了无辜的受害者，对方成了令人讨厌的坏蛋。在这种想法的影响下，你开始心安理得地认为不让对方的做法是正确的，开始为自己该做而未做的事寻找借口。当然，恐怕你未曾想到的是，此时对方心里也是一样的想法："这个'混球'！竟然不让我插队！"

再来看一个和关键对话更相关的例子。你的妻子有个让人讨厌的习惯，虽然不是什么大问题，但你觉得应该指出来。可是你并没有这样做，而是通过生闷气、翻白眼等间接的方式暗示对方。可惜的是，妻子没有意识到你的种种暗示，依旧我行我素。于是，你的郁闷开始变成愤恨了。对于妻子如此愚钝，连这么明显的暗示都看不出来，你感到非常

厌恶。可是，你还是觉得这件事不必提起，哪个人会像她这样脑子缺根筋，这点小事还用明说？简直是个人都明白怎么回事嘛！从此之后，你开始用各种风凉话讥笑对方，直到无足轻重的小事升级为一场严重的冲突。

在这两个案例中，你应当留意事件出现的先后顺序。对于想法和言行不一的行为，两者孰先孰后？你是先认为那位司机自私，然后才决定不让他插队的吗？当然不是，在你为自己的自私行为寻找借口之前，你根本没有理由认为对方是自私的。也就是说，在没有意识到一件事该做而未做之前，你是不会在大脑中虚构这些小聪明式想法的。同样，在你做出错误行为之前，妻子令人讨厌的习惯也不是让你产生愤恨感的原因。你之所以气恼，是因为自己的言行不一。只有利用小聪明式的想法，才能让你为自己的粗鲁表现找到借口。

其实，言行不一的行为经常都是小事，小到甚至会让我们意识不到自己在为它们寻找借口。像这样的情况还包括下列普遍行为。

• 你觉得应该帮助某人却没有帮。

• 你觉得应该道歉却没有道歉。

• 你觉得应该熬夜完成任务，但却提前回家了。

• 你在该说“不”的时候没有说，然后期望别人不会检查你是否实现了承诺。

• 你觉得应该和某人谈谈需要关注的问题却没有谈。

• 你没有完成分内的任务，觉得应该主动承认，但看到其他人都闭口不言，于是也保持沉默。

• 你觉得应该认真倾听别人的看法，但总是表现出抵触情绪。

• 你发现某人的方案存在问题，觉得应该指出却没有这样做。

• 你没有及时完成任务，觉得应该告诉其他人却没有告诉。

• 你知道同事需要自己手中的资料，但没有向对方提供。

显然，诸如此类的言行不一都会导致我们去寻找小聪明。我们不肯

承认自己的错误时，便会固执地认为问题是对方引起的，我们是无辜的，事情根本没办法解决，而不是关注自己的所作所为。我们想要寻找借口而不是解决问题时，便会在大脑中虚构错误的想法。毫无疑问，寻找借口绝不是我们的真正目的，但为了掩饰错误我们会表现得这样做很正当。

了解了这个事实，我们来看看该怎样消除这些错误想法。这是本章介绍的最后一个对话技巧。

改变主观臆断

了解到在自己的脑子里形成的错误想法之后，我们要学习的是该怎样消除这些想法。意识到自己正在为错误行为寻找借口时，对话高手会暂停交流，努力改变错误想法，构思正确想法。所谓正确想法，指的是那些可以引导积极情绪的想法，因为只有积极的情绪才能导致对话等健康的应对方式。

那么怎样才能把错误想法变成正确想法呢？你应当改变主观臆断，因为错误想法有一个共同之处，即缺乏完整性。错误想法会忽略关于自我、他人以及我们的人际关系等方面的关键信息。只有把这些重要的信息综合起来，我们才能把错误想法变成正确想法。

要想弥补错误想法中遗漏的细节，最好的方式是什么呢？很简单，把受害者变成参与者，把大反派变成正常人，把无助者变成行动者，具体方式如下所示。

把受害者变成参与者。如果发现你在对话中把自己描述成无辜的受害者，你可以问自己一个问题。

- 我是否故意忽略自己在这个问题中的责任？

这个问题可以帮助你面对事实，让你意识到或许自己也是问题出现的一部分原因。换句话说，你并不是事件的受害者，而是问题的参与者。当然，这么说并不表示你一定怀有险恶的行为动机，或许你的错误只是一种无心之失。但不管怎样说，你多少还是有责任的。

例如，你的同事总是把难做和无聊的任务丢给你去做，你经常向亲友抱怨自己在工作中被人利用。但是，你没有提到的事实是，每次老板

夸你勇于承担重任时你都乐得合不拢嘴。你对同事什么都没提起，最多只是暗示过几次。

要想改变错误想法，第一步是在你的描述中添加重要的事实。通过分析自己的责任，你可以意识到你对问题的认识有多偏颇，意识到自己是如何忽略自身错误，夸大对方错误的。

把大反派变成正常人。如果发现你在对话中把对方视为险恶小人，对他们肆意诽谤，你应当问自己一个问题。

- 一个理智而正常的人为什么会这样做？

这个问题可以帮助我们把对方视为充满人性的人。在寻找这个问题的各种答案时，我们的负面情绪会逐渐淡化，以同情感取代苛刻的负面评价。回想我们粗暴对待他人的方式，我们的个人责任感会逐渐升华，摒弃浅薄的自我辩白。

例如，平日里总是逃避困难工作的同事，最近表示不忍心看到你一个人忙个半死。昨天当你正在为一项紧迫任务忙碌时，她积极伸出援手帮助你完成了工作。这个举动让你满腹狐疑，认为她这样做是想让你下不来台。你暗自想：“她只是为了标榜自己，让我丢脸才假装帮忙呢！”瞧，这就是你脑子里蹦出来的最初想法。

但是，如果你的同事是位理智而正常的人呢？如果她的确毫无自私的目的，只是想帮你一把呢？你对她的恶意中伤是不是太草率了呢？这样做岂不是要承担可能伤害人际关系的风险吗？如果你对她做出严厉的指责，但事后发现自己冤枉了好人，该如何收场呢？

询问这样一个问题，并不是要为对方的错误行为寻找借口。如果他们的确有错，我们可以以后找机会解决。学会把对方当作正常人对待，目的是改变我们自己的错误想法和情绪。这样做可以让我们从各种可能的角度去理解对方的行为原因，是一种有效的自我调节情绪方式。

实际上，随着经验的积累和技巧应用的成熟，我们慢慢地会越来越不关注对方的行为目的，不再沉浸于寻找对方邪恶动机的徒劳游戏，而是关注其行为会对我们造成的影响。值得欣慰的是，当我们学会思考其他目的时，结果不但会消除自己的激烈情绪，而且能让我们彻底放松地投入对话。只有这样，我们才能发现对方的真正目的。

把无助者变成行动者。如果你发现自己总是在对话中抱怨无力改变事实，你可以通过反思初始目的的方式改变错误想法。你可以问自己以下问题。

• 我的真实目的是什么？我希望为自己、他人、我们的关系实现什么目的？

明白了这个问题，你就能消除“傻瓜式选择”，正是这种选择让你陷入要么沉默，要么暴力的无助情绪。为此，应当进一步问自己以下问题。

• 要想实现这些目的，现在我该怎么做？

例如，你发现自己正在攻击同事没有在棘手的工作中积极投入的做法，你的强烈情绪和突然发作让对方感到很吃惊，一动不动地愣在那里。当然，你并不相信这种表象，坚信她是故意逃避困难任务，认为无论怎么暗示她也不会做出改变。

你对自己说：“我也是身不由己，我不想发火，但不这样做也没办法。”当你这样想时，就已经偏离对话的真正目的了，即分担工作任务以及和对方形成良好的人际关系。这时，你只能做出偏激的“傻瓜式选择”：“与其自己丢脸，还不如让对方丢脸。”

你该怎么办呢？你应当公开、诚恳、有效地和对方讨论问题，而不是肆意抨击对方，为自己寻找借口。当你不再把自己视为无助者时，就可以积极承担对话责任，而不是一味抱怨问题了。

案例回顾

下面我们回到玛利亚的案例中，看看这些技巧是如何运用的。假设她对行为方式进行了回顾，发现了事实和想法之间的区别。这样能够帮助她意识到，自己以前形成的想法是不完整的、自我防御的和伤害他人的。同样，三种“小聪明”式想法也不能解决问题。现在，她准备改变主观臆断，建立全新的想法。为此，她询问自己以下问题。

• 我是否故意忽略自己在这个问题中的责任？

“发现路易独自向老板汇报工作时，我觉得应该问他为什么这样做。如果我这么问了，就能和他展开对话，帮助我们更好地合作。但是我没

有问，随着愤怒情绪的增长，对这个问题我越来越不关注了。”

- 一个理智而正常的人为什么会像路易这样做？

“他的确很关心如何提出高质量的创意，或许他只是没有注意到，其实我和他一样希望这个项目取得成功。”

- 我的真实目的是什么？

“我希望和路易形成彼此尊重的合作关系，希望我的工作表现能得到承认。”

- 要想实现这些目的，现在我该怎么做？

“我要和路易约个时间好好谈谈，探讨一下该怎样合作。”

当不再主观臆断时，我们便会从不健康的情绪困扰中得到解放。更重要的是，随着情绪得到控制，我们会返回到对话中来。此时，我们已经从情绪的俘虏变成了情绪的主人。

玛利亚后来是怎么做的呢？她和路易进行了一次交谈。在准备对话的时候，她不再接受那些丑恶和不完整的想法，大胆承认自己在问题中的责任，以开放的心态和对方交流。或许，路易的做法并不是想让她难堪或是显得她能力不足。

双方坐定之后，玛利亚开始试探性地描述自己观察到的事实（具体做法我们将在下一章讨论）。幸运的是，她不但控制住了自己的想法，而且很清楚该如何表达。在这次健康的对话中，路易为自己的做法向玛利亚道歉。他解释说是想就演示方案中一些有争议的地方和老板先行讨论一下，但后来才意识到在玛利亚不在的情况下这样做的确不合适。此外，他还为主导整个演示活动这件事道了歉。通过这次对话，玛利亚得知原来路易在紧张的情况下话比较多。路易建议以后出现这种情况，两人可以分别承担半场演示工作，这样他就不会抢占玛利亚的表现机会了。最后，两个人的对话顺利结束。双方都了解了彼此的观点，路易承诺以后会在工作中表现得更加敏感一些。

凯西的关键对话经历

我的第一任丈夫是个虐待狂，很不幸，我们的三个孩子就是在这种

极端暴力的环境中长大的。虽然孩子们没有看到我遭受身体上的虐待，但我经历的情绪和精神虐待却给他们留下了难以磨灭的印象。

经过16年的挣扎和8次离家出走，我终于获得了自由。虽然身体上的伤口容易愈合，但这种虐待给我和孩子们造成的长期精神影响至今都无法消除。

在出现激烈情绪时，我会陷入沉默或是故意挖苦对方。由于多年深受不健康对话的影响，我的孩子们（已经成年）也开始表现出他们在童年时代看到的错误行为方式。他们非常不尊重人，希望我在对话中继续以前逆来顺受的应对方式。

通过学习和使用关键对话和关键冲突技巧，我惊奇地发现自己不但能控制那些会让我故态复萌的错误想法，而且可以在日常对话和决策中减少压力，不断获得信心。

最近，我开始利用这些技巧和女儿进行交流，希望增强她在对话中的安全感。由于滥用毒品，我的女儿失去了孩子的监护权。在以前的对话中，每当她表现出她父亲的火爆脾气时，我都会陷入沉默。但是现在，我想帮助她重新获得照顾自己的能力，以便有一天孩子能再次回到她的怀抱。

我的目标是成为女儿的朋友，和她真诚坦率地交流，而不是让她感觉受到威胁。通过观察身体语言，我不断营造安全氛围，鼓励她说出内心的想法。当她表现出受挫感时，我会马上停下来，告诉她我永远会支持她。

在对话中，我经常使用这样的对比表达："我知道这样做很难。我不想让你生气，只想确认我们能充分考虑要面对的每一件事情。"接下来，我会询问能否和她讨论棘手的话题。如果她愿意，我们就继续；如果不愿意，我会向她道歉，然后问她下次什么时候再做交流。

我发现，试探性陈述也非常有效。现在，我不会说："你是在生我的气吗？我做错了什么？"而是，"我觉得你好像对我有些不满意，是不是我做了什么让你生气的事？"这样一来，她就能敞开心扉和我讨论问题了。

过去，每次和女儿见面的头几分钟很难挨，气氛非常压抑。我必须

不停地和以前要么沉默要么爱挖苦对方的错误行为做斗争。我很害怕开口，因为无论我说什么，总是会让女儿生气。

现在，我已经能够控制自己的情绪，重新构思脑中的想法了，彻底改变了认为无法和女儿进行关键对话的心理。我能够自信地和她探讨问题，因为我知道自己的目的是好的，知道她自己也想振作起来。现在，我们已经可以进行较长时间的交谈了，而且每次交谈结束时女儿也不再发脾气了。这真是一个令人欣喜的奇妙变化，它让我看到了未来的希望。

小结——控制想法

如果强烈情绪让你在对话中陷入沉默或暴力，试试下面的方法。

行为方式回顾

关注你的行为表现。如果发现自己正在远离对话，问问自己在做什么。

- 我是否陷入了沉默或暴力应对方式？

确定行为背后的感受。学会准确识别行为背后的情绪。

- 导致这种行为的情绪感受是什么？

分析感受背后的想法。学会质疑你的结论，寻找感受背后其他的可能解释。

- 造成这种情绪出现的想法是什么？

寻找想法背后的事实。回到事实本身，放弃绝对表达，区别客观事实和主观想法。

- 形成这种想法的事实依据是什么？

注意似是而非的“小聪明”式想法。尤其是受害者想法、大反派想法和无助者想法。

改变主观臆断

你应当询问自己以下问题。

- 我是否故意忽略自己在这个问题中的责任？
- 一个理智而正常的人为什么会这样做？
- 我的真实目的是什么？
- 要想实现这些目的，现在我该怎么做？

[1] The Arbinger Institute, Leadership and Self-deception: Getting Out of the Box (San Francisco: Berrett-Koehler, June 2000)，72-74.

第7章 陈述观点

如何循循善诱而非独断专行

在有人称其直言不讳时反问：“还有人比我更直言不讳吗？”

——多罗西·帕克

到现在为止，我们已经准备好应对和掌握关键对话了。我们学过的内容包括：首先认真审视自我，密切关注关键对话（特别是当对方感到失去安全感时），在必要的时候恢复安全气氛，还有就是千万不要为自己的情绪寻找错误的借口。

可以说，我们已经准备好了，可以开口表达自己的看法了，接下来该怎么做呢？

大多数情况下，我们会用最常见的方式和他人展开对话。比如说，“嗨，你的孩子最近怎么样？工作还顺利吗？”瞧！还有什么比这更简单的吗？我们只要把单词组成适合对话场景的句子就行了。当然，这只是“大多数情况”。

当对话结果充满风险，对话双方情绪激烈时，情况就大不一样了，我们发现往往自己一开口就会出错。实际上，如前所述，对话内容越是关键和重要，我们做出正确表现的可能性反而越小。更准确地说，在这种情况下，我们在表达个人观点这方面表现得非常糟糕。

为了改变这种情况，提高自己的表达技巧，我们将会探讨两种充满挑战的对话情形。首先，我们来看看如何利用五种技巧表达令人不快的内容。其次，我们要用这些技巧解决另外一种问题，即当我们坚信自己正确，以致会在观点上压制对方时，我们该怎样正确表达自己的看法。

分享争议性观点

当我们想要表达的内容非常敏感、令人不快或是充满争议时，向对方传达观点就会变得困难重重。例如，“很抱歉，玛塔，大家就是不喜欢跟你合作。我们已经把你调离特别项目组了。”

说明公司项目进展不顺是一回事，但对某人说他们招人讨厌就完全是另外一回事了。当对话内容从针对事变成针对人时，问题总是会变得非常棘手。毋庸置疑的是，在谈论此类问题时，有些人的表现就是比其他人要好。

在和他人讨论敏感问题时，对话“低手”的表现通常有两种：一是自顾自说，根本不顾他人的感受；二是完全沉默，让对话失去意义。前者的表现通常是，“我知道你不喜欢听，但总有人要面对问题……”（典型的“傻瓜式选择”）；后者的表现更简单，他们像哑巴一样默不作声。

恐惧感会轻易摧毁健康的人际关系。对普通对话者来说，他们会说出内心的一些想法，但考虑到自己的观点可能会伤害他人，他们往往做不到直言不讳。换句话说，他们的确是在交流观点，但问题是经常会掩饰情况的严重性。

对话高手不会这样做，他们不但完全说出内心的想法，而且会维持对话安全感，让对方认真倾听自己的看法并做出积极回应。他们既能做到坦诚直率，又能做到尊重对方。

维持安全感

如果坦诚相对可能冒犯对方时，为了说出内心真实的想法，我们必须想办法维持安全感。这种情况就好像我们既要痛打别人，又对自己说不要伤害对方一样，我们怎样才能既直言不讳又不会伤害对方的自尊呢？其实，只要你准确地掌握自信、谦逊和技巧这三个方面的火候，这个问题便可迎刃而解。

自信。很多人都无法应对内容敏感的对话，至少无法和正确的人展开此类关键对话。例如，你的同事布莱恩晚上回到家，和妻子谈起上司费南多对其肆意刁难的情形。中午在公司吃饭的时候，他和同事也说了同样的事情。现在，每个人都知道这件事了，当然只有一个人例外，即布莱恩的上司费南多。

对话高手肯定不会这样，他们拥有足够的自信，可以和任何需要讨论问题的人谈论任何需要解决的问题。他们很自信能让对方倾听自己的观点，也很自信能以坦诚的方式沟通，不会让对方受到伤害或冒犯。

谦逊。自信并不等于狂傲或自大。对话高手既对自己要表达的观点感到自信，同时又会意识到对方的看法也是有价值的。他们的谦逊之处在于，他们能意识到自己并不是真理的拥有者，无须时刻证明自己的正确。他们的观点只是展开对话的一个起点，而不是无法更改的判决。尽管他们对自己的看法很自信，但并不排斥这样的观点，即了解新的信息有可能帮助他们改变初衷。这就意味着，他们不但会积极陈述自己的看法，同时也会鼓励对方这样做。

技巧。最后，只有愿意和对方分享敏感信息的人才能在这方面做好，这也正是他们充满自信的原因。他们不会做出“傻瓜式选择”，因为他们找到了一种兼顾坦诚相对和保证安全的对话方式。他们能够说出常人不敢直言的敏感问题，而且对方还会为这种诚实感到感激。

汽车旅馆风波

为了解如何讨论敏感问题，我们来看一个非常典型的例子。

这天，鲍勃刚进家门就发现妻子凯罗尔情绪不对。从她红肿的眼睛可以看出，凯罗尔刚刚哭过。令人不解的是，妻子并没有向刚回家的丈夫寻求安慰，而是气愤地直视对方，仿佛在说：“你怎么敢这样做！”此时的鲍勃还蒙在鼓里，原来妻子怀疑他有了婚外恋，但实际上他被冤枉了。

凯罗尔为什么会得出如此危险和错误的结论呢？原来上午在核对信用卡账单时，她发现有一笔费用是在晚安旅馆消费的，这是一家离他们家不远、便宜的汽车旅馆。看到这个情况，她顿时心生疑窦：“鲍勃为什么在离家这么近的地方住旅馆？为什么这件事我不知道？”很快，她就得出了一个令人气恼的结论：“这个混蛋竟然敢欺骗我！”

凯罗尔最低级的处理问题方式会是什么呢？（当然，收拾行李回澳大利亚娘家不在考虑之列。）讨论这个问题的最差方式会是怎样的？显然，大多数人都会觉得，凯罗尔会对丈夫无端指责，然后口出恶言威胁对方。毫无疑问，遇到这种情况很多人都会这么做，凯罗尔也不例外。

“真不敢相信你会这样对我！”听得出，她的语气很受伤。

“我怎么了？”鲍勃一头雾水，虽然不知道妻子在说什么，但能感觉到肯定不是什么好事。

“你知道我说的是什么！”凯罗尔仍在回避主题，让丈夫感到不安。

“是不是因为忘记了她的生日？”鲍勃暗自纳闷，“不对啊，现在还没到夏天呢，她的生日不是还早吗？她过生日时可是大热天啊。”

“怎么啦？我不明白你在说什么。”鲍勃吃惊地说道。

“怎么啦？你竟然敢搞婚外恋，还让我找到了证据！”凯罗尔扬起手中皱巴巴的账单。

“那张纸怎么就能证明我有婚外恋呢？”鲍勃完全糊涂了，因为第一他没有搞婚外恋，第二那张纸上也没有什么作为证据的照片。

“这可是汽车旅馆的账单，别装了！你肯定带女人去鬼混了，竟然还用信用卡开房？真不敢相信你会这么对我！”

如果说凯罗尔百分之百地确定丈夫有婚外恋，那上面的对话倒也无可厚非。虽然不是讨论问题的最好方式，但鲍勃至少知道了妻子为什么大动肝火，对自己恶语相向。

可问题是，凯罗尔所谓的证据不过是一张账单而已，她就是根据这一点怀疑丈夫出轨的。她应该怎样做才能把这种可怕的预感用对话的方式加以澄清呢？

综合陈述法

如果凯罗尔的目的是要通过健康对话的方式讨论棘手问题（如我觉得你在搞婚外恋），她成功的唯一希望是维持对话的进行，至少在她证实或打消自己的猜测之前是这样的。同样，和任何人讨论任何关键对话

时我们都必须这样做（如你觉得上司在刁难你，或是觉得儿子在吸毒）。维持对话意味着，不管你多么怀疑对方，在对话中都不能破坏对他们的尊重。同样，你也不能用威胁和指责的方式破坏对方的安全感。

那么你该怎么做呢？答案是从审视自我开始，想想你的真正目的是什么以及如何通过对话实现这些目的。然后，你应当控制你的想法，意识到自己有可能做出仓促而错误的判断，产生受害者、大反派或是无助者想法。要想获得正确的想法，最好的办法是不要仓促做出判断并付诸行动，因为这样做只会导致自我毁灭的沉默或于事无补的暴力。与此相反，你应当思考足够长的时间，分析各种可能的解释，以便抑制激动情绪，重新展开有效对话。退一步说，即使最后事实证明你一开始的看法是正确的，你也有的是时间慢慢解决问题。

说服自己为对话营造正确的条件之后，你就可以利用下面五种技巧和对方讨论各种敏感问题了。我们把这五种技巧总称为“综合陈述法”。

- 分享事实经过
- 说出你的想法
- 征询对方观点
- 做出试探表述
- 鼓励做出尝试

在这五种技巧中，前三种是“内容”方面的技巧，后两种是“方式”方面的技巧。

“内容”方面的技巧

分享事实经过

在前一章中我们讲过，如果对行为方式进行回顾，我们最终可以回溯到事实本身。例如，凯罗尔发现了信用卡账单，这是事实；在此基础上她得出的想法是鲍勃有婚外情；然后，她觉得丈夫背叛了自己，感到非常气愤；最后，她开始指责和攻击鲍勃：“嫁给你，我真是瞎了眼！”整个过程发生得非常快，是典型的“冲动是魔鬼”式结局。

如果凯罗尔换个角度，从事实出发会怎样呢？如果她暂停往坏的方面去想（思考问题出现的其他可能原因），从事实出发展开对话会怎样？这不是更好的应对方式吗？她可以对自己说："或许这件事另有合理的解释，我干吗不从账单开始和对方冷静交谈呢？"

显然，这样思考问题才是正确的解决之道。要想冷静地和对方分享观点，最好的办法是沿着行为方式模型从头到尾按步骤进行，如图7-1所示。不幸的是，在肾上腺素的刺激下我们不会如此理智，而是会做出完全相反的举动。由于高度关注自己的情绪和脑中的想法，我们往往会遗漏第一步，直接从主观臆断和个人感受入手展开对话。毫无疑问，当我们以疯狂的念头启动对话时，结果必然会使对话方式富有争议、失去影响力和令人难以接受。



图7-1　行为方式模型

更糟糕的是，这种做法还会造成个人虚构式的预言。因为急于一吐心中之快，我们的表达方式往往非常低效。出现不利结果时（在这种情况下几乎是必然的），我们会对自己说，讨论高危问题时不可能不惹麻烦。于是乎，下次遇到难以处理的敏感问题时，我们会变得更加不愿主动开口。我们会把问题压抑在心底，这些问题就像潜伏的火山一样，当我们有朝一日忍无可忍时便会以报复性的方式爆发。这种行为就像恶性循环一样，永远没有结束的时候。

事实是最不会引起争议的内容。从事实谈起可以为你的对话提供安全的出发点。由于具备高度的客观性，事实是最不会引起争议的内容。正因为如此，我们才称其为事实，即事件的实际情况。比如"昨天上班你迟到了20分钟。"这句话毫无争议，因为它是事实。与此相反，结论是

思维的主观产物，它是有高度争议性的内容。比如，“你不值得信任。”这只是一个个人判断，并非放之四海皆准的事实。实际上，这种表达更像是一种人身攻击，很容易引发争执。诚然，在对话中我们最后总是要和对方交流看法（即主观判断），但是我们绝不会希望以激烈的争执作为开场白。

事实是最具说服力的内容。除了不具争议性，和主观判断相比，事实还具有说服力更强的特点。事实是构成信念的基础。如果你想说服他人，注意不要一上来就在对话中抛出个人想法，你应当在事实的基础上展开对话。举个例子来说，你觉得下面哪句话更有说服力？

“别再性骚扰我了！”

“我们说话的时候，你的眼睛总是盯着我的身体而不是我的面部，有时候还会把手搭在我的肩膀上，这是怎么回事？”

虽然我们在这里讨论的是表现出说服力，但值得说明的是，我们的目的并不是要说服对方我们的观点正确无误，不是为了在对话中赢得上风。我们的真正目的是，以一种有意义的方式交流，让对方认真聆听我们的观点。换句话说，我们要帮助对方明白，一个理智而正常的人如果以个人想法作为对话的基础会带来怎样可怕的结果。

如果我们错误地以令人震惊或讨厌的结论为基础展开对话（如“别色迷迷地盯着我”或“我觉得我们应该宣布破产了”），这样只会鼓励对方对我们产生大反派式的错误想法。因为我们的结论毫无事实依据，对方便会为我们的做法寻找原因，最后得出的结论很可能是：我们不是愚不可及就是内心邪恶。

因此，如果你的目的是，要帮助对方理解为什么一个理智而正常的人会按你的思路去考虑问题，你必须做到以事实为基础展开对话。

如果你不确定事实情况（脑中充斥的全都是主观想法），在展开关键对话之前应当花点时间仔细思考一下，正确区分哪些是事实，哪些是个人结论。可以说，搜集事实是启动关键对话必需的准备工作。

事实是最不会令人反感的内容。如果你必须和对方分享自己的想法，那也不要以主观判断为基础展开对话。因为你的想法（特别是容易导致危险结论的想法）很容易让对方感到吃惊和反感，只要一个疏忽大

意的表述就会扼杀对话中的安全感。

布莱恩：我想和你谈谈领导方式的问题，你总是故意刁难我，我都快被你逼疯了。

费南多：什么？我不过问了句工作能否按时完成，你居然说我……

如果你以个人想法为基础展开对话（并因此扼杀安全感），事实将永远无法得到关注。

学会从事实出发。要想成功说出内心的想法而不招致对方的反感，你应当引导对方了解你的行为模式，让他们从头至尾地了解你分析问题的思路，且不是从行为结果出发的。你应当以事实为基础，并告诉他你由此得出的结论，让对方设身处地地为你着想。只有这样做，当你谈起自己的主观结论时，对方才会充分理解。也就是说，你必须先罗列事实，然后提出看法，同时要注意你的陈述方式，表明这只是一种你的看法而不是确定的事实。

布莱恩：自从我到这儿工作以来，你每天都要见我两次，对别的同事从来没有这样的要求。而且，你还让我必须先通报思路，然后才展开工作。[陈述事实]

费南多：你想说什么？

布莱恩：虽然不确定我的想法是否正确，但我感觉你好像不信任我。也许你觉得我无法胜任这个工作，或是会给你造成麻烦，情况是这样吗？[提出可能看法]

费南多：哦，我只是想在你投入大量工作之前提出一些个人建议，没有别的想法。以前跟我合作的那位员工，每次都在快要完成项目时才发现忽略了其中的关键内容，我只是想小心谨慎一些。

记住，你应当从事实出发提出自己的想法，关注事实是讨论各种敏感问题的基础。

说出你的想法

表达个人想法也需要一定的技巧。即使你做到了从事实出发，当你从事实过渡到个人想法时对方还是有可能表现出抵触情绪。毕竟，谁让

你和他们讨论的是令人不快的问题和看法呢？

首先要问的是，我们为什么要陈述自己的想法？因为事实本身往往不值得提及，事实外加个人观点才构成面对面沟通的基础。而且，如果你说来说去都是事实，对方可能并不明白问题何在以及有多严重，举例如下。

“我发现你的公文包里有公司软件。”

“是啊，这就是软件的好处，易携易带。”

“那个软件可是公司专有的。”

“这还用说？我们就靠它发财的。”

“就是说它不能带回家用。”

“当然不能，那样会泄露公司机密。”

（好吧，该言归正传了。）“我想知道的是它怎么会出现在你的公文包里？看起来你准备把它带回家，是这样吗？”

你应当表现得自信。的确，对他人的行为做出负面评价是很困难的事（如“我想知道你是不是在偷拿公司的东西”），你必须有相当的自信才能提出可能令人火冒三丈的观点。但是，如果你事先做了大量准备工作，认真分析了想法背后的事实，就会发现自己得出的是合情合理的正当结论，值得对方认真倾听。也就是说，从事实出发会帮助你奠定牢固的基础，让你有效地提出对敏感问题的看法。以事实为基础并塑造想法，你会获得足够的自信，能够在对话中提出充满争议而又至关重要的看法。

不要堆积问题。有时，我们会缺乏开口的自信，把问题长久地在心中郁积。一旦遇到合适的机会，我们便会把所有令人不快的结论一股脑儿地宣泄出来。例如，你准备和孩子的二年级班主任进行一次关键对话。这位老师认为你的女儿应当留级一年，而你不同意，觉得应当让她和其他同龄孩子一起升级。你是这样考虑这个问题的。

“有没有搞错？这个老师不过是个刚毕业的大学生，竟然想让黛比留级。坦率地讲，我觉得她压根儿没想过留级对孩子的负面影响。更差劲

的是，她还说这是学校心理老师的建议。那个家伙简直就是个白痴，我以前遇到过他几次，我才不相信他说的鬼话。这两个蠢货别想糊弄我！”

你会在对话中和对方分享如此具有侮辱性的结论或评价吗？当然不会。实际上，如果无法消除大反派式的错误想法，你根本不可能有任何机会展开健康对话。消除错误想法之后，你的观点听上去应当是这样的（注意措辞的选择，你说的只是看法而非事实）。

“一开始听到你的建议时，我的反应是想反对你们的决定。但认真思考之后，我意识到自己可能错了。在黛比的问题上，我实在不知道怎样才是对她最好的安排，我只是担心留级这件事会给她带来耻辱感。我知道这是一个很复杂的问题，我想和你们开诚布公地讨论，看看应该怎样客观地评价这个决定。”

注意安全问题。在提出自己的想法时，你应当留意是否会出现安全感遭到破坏的信号。如果对方变得非常抵触或是感到愤怒，你必须暂停对话，利用对比法重建安全气氛。

使用对比法。例如，你可以如下这样描述问题。

“我知道你们很关心我的女儿，也相信你们具有丰富的专业经验，这些并不是我担心的问题。我知道你们是为黛比好，我的出发点也是为她好。对我来说现在只有一个问题需要讨论，我认为留级这个决定会对她未来的人生造成巨大的负面影响。”

注意不要为你的观点道歉。记住，使用对比法的目的不是在看法问题上打折扣，而是要确保对方准确地理解你的意图。你应当非常自信地提出自己真正想要表达的观点。

征询对方观点

我们已经讲过，分享敏感看法的关键是在自信和谦逊之间寻找一种平衡。在陈述事实和表达个人观点时我们应当表现出足够的自信，在鼓励对方说出内心真实想法时我们应当表现出足够的谦逊，而且这种感觉必须是真诚而非做作的。

当你陈述完自己的事实和观点之后，接下来就该鼓励对方做出响应了。如果你的对话目的是自由交流观点而不是证明自己正确，是做出最

佳决策而不是强迫他人服从于你，那你就能虚心地接受他人的观点。只有虚怀若谷，我们才能做到谦谦如君子。例如，你应当这样问自己：“这件事学校老师会怎么想？”“上司真的是在刁难我吗？”“丈夫真的在搞婚外恋吗？”

要想了解对方对问题的看法，你应当鼓励他们陈述自己观察到的事实、产生的想法以及感受，然后仔细聆听他们表达的内容。与此同样重要的是，当更多信息流入共享观点库时，你必须在主观上放弃或改变自己的错误想法。

“方式”方面的技巧

做出试探表述

回顾前面的小故事，你会发现我们在描述事实和想法时总是非常谨慎，始终用一种试探性的、非武断的方式进行说明。例如，“我很好奇为什么……”

试探性地做出表述，目的是说明这只是我们不成熟的想法，绝不是板上钉钉的事实。“可能你没有意识到……”表明你并不确信自己的判断；“我个人认为……”表明这只是你的想法，仅此而已。

在分享看法时，你应当在自信和谦逊之间找到一个平衡点。你的表达方式应当是这样的，既能在结论中表现出适度的自信，又能欢迎对方对你的看法进行质疑。要做到这一点并不难，你可以把“事实是……”改为“我认为……”，把“人人都知道……”改为“有3位供应商和我谈过，他们认为……”，把“很明显……”改为“我有点怀疑是否……”。

为什么我们要软化自己的措辞呢？因为我们的目的是要推动观点的自由交流，而不是强迫对方屈从于我们的意志。如果我们表现得太过强硬，信息的交流就会中断，变成一场独角戏。对话的讽刺之处在于，在和观点不同的人交流时，你表现得越强硬、正确，对方就越感觉你充满敌意。其实，动不动就用绝对化字眼和夸张表达并不会增加你的影响力，反而会削弱观点的分量。与此正相反，在对话中你表现得越谨慎，对方就会越加开放地接受你的看法。

这样一来就出现了一个有趣的问题。有人这样问我们，在对话中表现得谨慎是否和暗中操纵对方有异曲同工之处，即你“假装”对自己的观

点表示不确定，以此打消对方的抵触心理。

对此，我们的回答当然是否定的。如果是假扮试探性陈述，你的行为就已经偏离了对话轨道。我们之所以要试探性地提出自己的看法，是因为真的不知道这些观点能否反映真实状况，不知道我们对事实的理解是否完整、准确。因此，在了解情况时你不能假装对问题不清楚；同样，在不了解情况时也不能假装什么都知道。显然，我们对事实的观察是有可能出错的，而我们的想法充其量只是具有一定事实依据的猜测而已，因此必然是存在缺陷的。

要谨慎，但不要软弱。还有些表现强硬的人会走向另一个极端，表现出“傻瓜式选择”中的退缩型反应。他们错误地认为，沟通棘手问题唯一安全的应对方式是表现得它们好像无足轻重。

“我知道这样可能不对……”或“我想我真是疯了，这件事……”

当你彻底放弃自己的看法，或是表达方式让人感觉非常不自信时，这种做法对你的观点非常不利。记住，表现得谦逊和开放是一回事，但缺乏自信完全是另外一回事。你的表达方式应当给人坦率开放的印象，而不是让人感觉你像个紧张不安的废物。

正确表达方式测试

要想准确陈述你的想法，你必须做到不卑不亢。我们来看看下面的例子。

过于软弱：“这样说可能有点傻，不过……”

过于强硬：“嘿！你怎么敢敲我们的竹杠？”

不卑不亢：“看起来你准备把这个软件据为己用，是这样吗？”

过于软弱：“我觉得很不好意思跟你提，可是……”

过于强硬：“你什么时候又开始嗑药了？”

不卑不亢：“我注意到你又开始碰那些毒品了，这一次你有什么要解释的吗？”

过于软弱：“这件事也许是我的错，不过……”

过于强硬：“好啊，你连你妈煮的鸡蛋都信不过！”

不卑不亢：“我感觉到你好像不信任我，是这样吗？如果是，我想知道我做错了什么。”

过于软弱：“或许是我在那方面要求得太多，可是……”

过于强硬：“如果你没办法满足我，就早点说！”

不卑不亢：“我想你也不是故意这样的，不过我真的觉得在夫妻问题上咱们互动得不够。”

鼓励做出尝试

在请对方分享观点时，如何措辞也非常关键。你不只是要鼓励他们开口，还要表明这样一种态度，即无论对方的看法和自己的有多不同，你都愿意洗耳恭听。在对话中，对方需要这样的安全感来分享自己对事实的观察以及由此形成的想法，在他们的观点和你不同的情况下更是如此。如果你无法营造这种安全感，他们就不敢坦率地表露心声，你也就无法检验自己的观点是否准确了。

当对方在关键对话中有可能陷入沉默时，安全感会变得尤为重要。在这些情况下，有些人会做出“傻瓜式选择”。他们担心如果说出内心的真实想法，会让对方保持沉默。于是，他们要么选择自顾自说，要么选择自己保持沉默。但是对话高手不会这样做，他们会让双方都坦率交流。他们认识到，就表达自我观点的意愿强度来说，唯一的限制在于你是否希望积极鼓励对方面对问题。

鼓励对方说出不同的看法。因此，如果你认为对方有些迟疑，应当在对话中明确表示希望听到他们的观点，无论这些观点和你的看法有多么不同。如果对方和你看法不同，那也不要紧。如果他们的看法充满争议甚至相当敏感，你应当对他们坦率直言的做法表示尊重。如果他们观察到的事实和形成的看法与你不同，你应当认真听完他们的陈述，确保他们有机会说出内心的想法。你这样鼓励对方开口：“有人和我的看法不同吗？”“有人要对我的看法补充吗？”“我想听听其他的看法。”

不要虚张声势。有时候，我们鼓励对方说出内心的想法时，表达方式听起来更像是一种威胁而不是真诚的邀请。例如，“这是我的看法，大

家没人反对吧？”注意，不要把鼓励行为变成隐藏的威胁。在鼓励对方时，你的话语和态度都必须真诚，必须体现出“我很想听听你的意见”的感觉。例如，“我知道大家不愿谈这件事，但我的确很想知道你们是怎么想的。”“我知道大家对这件事有不同的看法，能不能互相交流一下呢？这个决定会给我们带来哪些问题？”

抛砖引玉。有时候，你能感觉到对方并不相信你的观察和想法，但他们就是不肯说出自己的看法。你积极地鼓励他们说出不同的意见，但就是没人开口。为了达到目的，你可以做出表率，吸引对方的参与。比如，你可以用自我否定的方式鼓励他们提出不同看法，例如，“或许我的看法不对，万一是相反的情况呢？如果销售下滑的真正原因是……”

坚持这样做，直到他们真正理解你交流的意愿。有时候，特别是你身居高位时，无论你如何谨慎，不管你怎么鼓励，都无法消除对方的疑虑。他们仍会觉得你是在耍手腕，企图推销自己的观点或是诱杀反对意见。当他们经历过此类情况时，如以前的上司虚伪地鼓励他们开口，然后对不同意见者进行严厉的惩罚，这种情况会表现得尤其突出。

在这种情况下，你必须努力做出各种鼓励尝试。你可以积极表达辩护自己的观点，但是更要积极地鼓励甚至是请求对方反驳你的看法。对于你的目的是想战胜对方还是展开真正的对话，真正的检验标准在于你鼓励对方坦率直言的努力程度有多大。

案例继续

为了解如何使用综合陈述法应对复杂的对话，我们回到前面的案例来看一看。这一次，凯罗尔在提出敏感话题方面的表现要好多了。

鲍勃：亲爱的，今天过得怎么样？

凯罗尔：不怎么样。

鲍勃：怎么啦？

凯罗尔：今天检查信用卡账单时，我发现有一笔48美元的消费，地点是街头的晚安汽车旅馆。［分享观察到的事实］

鲍勃：啊？会不会弄错了？

凯罗尔：没错，确实如此。

鲍勃：别担心，哪天有空的时候我去那家旅馆核对一下情况。

凯罗尔：我觉得还是今天晚上就弄清楚比较好。

鲍勃：不用了吧，还不到50美元，回头再说吧。

凯罗尔：可我担心的不是钱的问题。

鲍勃：那你担心什么？

凯罗尔：我担心的是旅馆问题。要知道，我妹妹就是在那家旅馆发现她老公菲尔有婚外情的，她也是发现了一张可疑的旅馆账单。［试探性地提出想法］这件事我不必担心吧？你觉得这个账单会有什么问题吗？［询问对方观点］

鲍勃：我不知道，不过你可一定要对我放一百个心。

凯罗尔：我知道不该怀疑你的忠诚，我也不相信你会搞婚外情。［对比陈述］不过，如果我们能今晚把问题查清楚的话，我肯定就安心多了。你觉得行吗？［鼓励尝试］

鲍勃：好吧，我没意见，咱们这就打个电话过去问问清楚。

这是一场真实发生过的对话，整个过程跟上面的描述完全一样。对丈夫起疑心的妻子并没有横加指责，虚构令人不快的想法，而是分析事实，然后试探性地提出可能的结论。事情的结果是，原来这对夫妻月初的时候曾到一家中餐厅吃饭，餐厅老板同时经营汽车旅馆生意，在给餐厅顾客结账时使用的是和旅馆同一台刷卡机，这可真是让人虚惊一场。

通过试探性地提出自己的看法，而不是攻击、谩骂和威胁对方，这位妻子不但成功避免了一场错误的纷争，而且巩固了有可能被错误行为破坏的夫妻关系。

强烈的信念

下面我们来关注另外一个沟通问题。现在，你要谈的不是敏感内容或难以确定的想法，而是要和对方争论自己坚信的观点。实际上你一向都是这样做的，你不但在家这样，在公司这样，甚至在排队投票时也要

将自己的观点大肆宣传一番。

但麻烦之处在于，如果你讨论的问题结果充满风险，和其他人的观点完全不同（虽然你深知只有自己是正确的），你往往会强迫对方接受你的观点，一心只想战胜他们。显然，只有你一个人掌握真理的情况非常危险，如果听任对方自行其是，结果肯定会把问题搞得一团糟。因此，当你非常关注而且十分肯定自己的看法正确时，你不只是在和对方交流，而是在强迫他们接受你的观点。你知道应当用大量事实说服对方，但他们肯定会百般抵制你的看法，于是你便变本加厉地强迫对方接受你的观点。

作为咨询顾问，我们（本书作者）经常会遇到这种情况。例如，某公司会议室内坐了满满一屋子的领导，大家正要讨论一个重要问题。这时，有人暗示自己的看法是唯一正确的，马上有人提出反对，用各种事实加以辩驳。看到这一幕，掌握关键信息的人往往会陷入沉默。随着与会者情绪逐渐升温，原本需要慎重使用的措辞和试探性沟通的观点被各种绝对化表达取而代之，每个人都强调自己的看法如何准确，搞得就像《圣经》或石碑上的话语一样神圣。

结果，没人继续聆听他人的观点，大家不是陷入沉默就是对彼此暴力相向，共享观点库的大门被彻底封死，没有一个人成为赢家。

我们为什么会变成这样

这一切都是从一个错误想法开始的。当我们感到必须强迫他人接受自己的观点时，通常是因为我们坚信自己是绝对正确的，别人都是错误的。因此，我们不必再搞什么共享观点、自由交流，因为我们自己的观点就是正确观点。我们还坚信维护自己的正确观点是我们的责任，为此不惜和他人发生争执。在我们的意识中，这是一种光荣的行为，是性情中人的举动。

当然，在这种情况下，对方在我们的想法中不一定都是坏人，他们只是不了解问题的真相。与此同时，我们自认为是当代英雄，正在为消除幼稚想法和狭隘偏见而努力奋斗。

殊不知，这样做其实是在自欺欺人，为自己寻找借口。一旦自认为是真理的化身、正义的卫士，我们便摇身一变成为手拿大棒的警察。我们会使出多年来屡试不爽的种种花招自我辩护，其中最常见的方式是“瞒

天过海”：只列举支持自我观点的事实，避而不谈或是大肆诋毁不利于自己观点的信息。然后，我们会夸大其词地宣布：“人人都知道这是唯一可行的办法。”如果这一招不奏效，我们会对自己的观点添油加醋：“每个思维正常的人都会同意我的看法。”

接下来，我们会使出更多的花招，比如“狐假虎威式”：“老板也是这么想的！”“个人攻击式”：“你该不会傻到相信他们的话吧？”“以偏概全式”：“既然国外项目出现了这种问题，我们这里肯定也会出现同样的问题！”“无中生有式”：“我们可以按你说的方案做，只要你不怕冒犯客户和丢掉生意就行。”

显然，我们越是拼命向他人强加自己的观点，使用的手段就越是低劣，遇到的阻力会越大，产生的结果会越糟糕，人际关系也会越差。

如何做出改变

要改变这种情况其实很容易，但首先你必须愿意面对这个问题。当你意识到自己正在拼命宣扬自己的观点正确时，你应当放弃咄咄逼人的攻势，想想希望为自己、他人、你们之间的关系实现怎样的目的，然后问自己这样一个问题：“如果这些是我真正希望实现的目的，我该怎样做？”只要你体内的肾上腺素不再肆虐，头脑马上就会变得清醒，这时你就可以使用综合陈述法解决问题了。

首先，关注你的行为。你应当关注那些对方抵制你的情况，为应对你的做法，他们可能会提高音量或是强调自己看法背后的事实，当然也有可能以沉默不语的方式表示反抗。这时，你应当把关注点从话题（不管有多重要）转移到你自己身上，留意你的自我表现：你是否身体前倾、怒目而视？你是否提高了嗓门？你是否一心只想战胜对方？你是否不给对方机会，长篇大论地指责对方，使用各种花招为自己辩护？记住，对问题本身越关注，你就越难以做出正确的行为表现。

其次，缓和你的做法。你应当表现出宽容、开放的心态，假定对方的观点也有价值，也能有效地解决问题，然后请他们说出自己的看法。

当然，要做到这一点并不容易。放弃对自我立场的强调是一种完全违反意愿的做法，很多人都难以做到。当你完全相信某个观点时，想要让你缓和咄咄逼人的语气是很难的。毕竟，当你知道对方的想法不正确时，又怎么会征求他们的意见呢？这不是自寻烦恼吗？

的确，当你坚信自己的观点正确时，如果仍试探性地征求别人的看法反而会让人感觉更不真诚。可是，看到别人偏离健康对话，并强迫施加自己的观点时，我们很清楚，除非他们放弃强硬立场，否则其他人很难接受他们的观点，这是我们客观观察的结果。反过来也一样，如果我们想让别人接受自己的看法，只有放弃强硬立场才是正确的做法，难道不是吗？

所以，我们必须老老实实地面对问题。我们在观点强硬时往往会意气用事，从而让自己成为激动情绪的牺牲品。诚然，坚定地相信一件事，这种做法本身毫无问题，你完全可以持有毫不动摇的观点。真正的问题在于，我们表达观点的方式出现了偏差。

例如，一旦相信自己的看法或理由正确无误，我们的情绪便会悄然作祟，想当然地认为应当强迫别人接受自己的观点。当情绪取代理智时，我们的思想就无法正常运转，导致观点无法继续自由交流。与此相反，我们的强硬想法会像消防龙头里的水一样喷涌而出，不给对方任何反馈的机会。结果呢？这种做法只会招致对方的抵触情绪，达不到期望的效果。出现这种情况时，我们的情绪会把原本正确的观点变成令人难以接受的洪水猛兽，我们的激情举动往往会扼杀而不是推动对话。

最后，控制你的表现。那我们该怎么做呢？你应当在发表长篇大论之前及时控制住自己。看看自己是否开始感到义愤填膺，是否弄不明白为什么大家不肯接受你的观点。毫无疑问，这些都是非常明显的信号，它们能帮助你发现自己是否正在以身涉险。

放弃你的强硬立场和绝对化的表达，但是不要放弃你的观点。你当然可以拥有坚定的信念，只要调整好表达策略就好。

罗瑞的关键对话经历

3年前，正在上中学的女儿被确诊为躁狂抑郁症。这种病毫无征兆的变化非常吓人，躁狂时她的表现充满暴力，躁狂过后的抑郁高度压抑，我和丈夫都很担心她会承受不住这种可怕的折磨。

要想控制这种病的病情，必须长期服用精心搭配的药物，患者必须坚持按照医嘱服药。而且，非处方药和酒精一点都不能碰。在问题最严重的那段时间里，为消除暴力影响我们家甚至请来了警察。看着女儿吸毒、酗酒、用刀自残，我们一点办法都没有。她不再去学校上课，我们

把她送到医院治疗，每天祈祷奇迹出现。

幸好，这时我接触了关键对话，开始用其中的技巧在女儿情绪波动时和她交流，结果证明这些方法非常有效！在驱散愤怒和悲观情绪方面，我发现对比法特别有帮助。等她病情缓和之后，综合陈述法成了促进我们沟通的最佳方式。我意识到，在表达关注时只要消除个人评价，实事求是地说明情况，然后鼓励她说出内心的想法，女儿就能更好地倾听我的表达。

在关键对话技巧的帮助下，在女儿人生中的困难时刻，我和她维持了良好的人际关系。自她确诊和治疗以来，她的生活发生了很大的变化。她开始按时吃药，不再结交不良的朋友，定期去医院复查，在学习上遇到困难时积极向老师求助，到教会做义工帮助残障儿童。最重要的是，她重新开始与做父母的我们交流心事。

面对未来的挑战，我会继续在生活中使用这些对话技巧。可以说，是你们帮助我们拯救了女儿。

小结——陈述观点

和对方讨论棘手问题时，或是感觉自己可能会强迫对方接受自己的观点时，你应当采用综合陈述法。

• 分享事实经过。从最少争议、最有说服力的事实谈起。

• 说出你的想法。说明你根据这些事实得出的结论。

• 征询对方观点。鼓励对方说出他们看到的事实和产生的想法。

• 做出试探表述。承认这些结论只是你的想法，不要假装其是事实。

• 鼓励做出尝试。创建安全感，鼓励对方说出不同甚至对立的观点。

第8章 了解动机

如何帮助对方走出沉默或暴力状态

说服别人的一个最好方法是用你的耳朵——听听他们在讲什么。

——迪恩·拉斯克

过去几个月，你的女儿温蒂一直在跟一个小混混约会。刚认识对方几个星期，温蒂的衣着打扮就开始让你皱眉头了，而且一开口就满嘴脏话。每次你想和她谈谈最近的变化时，她总是对你大吼大叫、口出不逊，然后一头钻到自己的房间生闷气，一连几个小时都不出来。

假如你是个面对问题既不愿沉默也不愿表现暴力的家长，你该怎么办呢？当对方以沉默（拒绝表达内心的看法）或暴力（以非常伤人的方式沟通）方式破坏对话中的共享观点库时，你该怎样把他们拉回到正常的对话呢？

这个问题的答案似乎应当是“看情况而定”。如果你不想惹麻烦，最好什么都别说。毕竟，现在的问题是对方拒绝开口、火冒三丈，让我们躲避不及。你总不能为别人的想法和感受负责吧？

可是，如果你无法让对话双方开诚布公地交流观点，那就永远也解决不了问题。因此，即使对方会陷入沉默或暴力，你还是要让他们参与对话。虽然你不能强迫别人加入对话，但可以一步步地营造安全气氛，吸引对方和你交流。毕竟，他们表现出极端应对方式也是为了保证自己的安全，因为他们害怕对话会让他们受到伤害。他们认为，如果和你展开对话就会有不幸的情况在自己身上发生。例如，你的女儿认为，如果和你坐下来交流，你会对她长篇大论地说教，不许她出门，让她和那个貌似唯一关心她的男友断绝关系。因此，要想和对方建立有效的对话关系，你必须努力营造安全氛围。

了解对方的动机

在第5章我们说过，一旦发现安全感受到威胁，你应当跳出对话，重建安全气氛。当你的无心举动冒犯对方时，你应当马上表示歉意。或者，如果对方误解了你的真实意图，你应当用对比法消除误会，说明自己希望实现和不希望达到的目的。最后，如果你们还是无法达成一致，你应当努力寻找共同目的。

现在我们再来增加一条技巧——了解对方的动机。这样，我们对于他人的思维方式就形成了一个分析模型（行为方式模型），现在可以利用这个新工具来帮助对方营造安全感了。如果我们能想办法让对方明白分享自己的行为模式（包括他们观察到的事实、由此形成的错误想法以及负面感受）并不可怕，那他们就比较容易敞开心扉了。

但是究竟该怎么做呢？

自我审视——做好倾听的准备

真诚。要想了解对方观察到的事实以及产生的想法，我们应当鼓励他们说出内心的看法。关于这一点我们稍后再谈，现在要关注的是，当你鼓励对方分享观点时，你必须表现得非常真诚。下面我们举个例子来说明。

某日，一位患者正要离开医院，前台工作人员注意到她有些心神不安，甚至可以说有些不满意。

“您的就医过程顺利吗？”工作人员问道。

“还行吧。”患者回答。（如果说有哪个字眼最能暗示存在问题，肯定非“还行”莫属。）

“好的。”工作人员说完，马上又朝后面喊道：“下一位！”

这是典型的虚情假意型关心，跟客服人员满脸堆笑的“您好”没什么两样。这种表达的潜台词是：“嘿！您可千万别当真，我就是跟您打个招呼，客气一下。”如果你真想让对方说出内心的想法，必须真情实意地做好聆听的准备。

好奇。当你确实想听取对方的观点时（你也必须这样做），了解事实的最好方式是为对方营造安全感，让他们说出为什么会在对话中表现出沉默或暴力。这就意味着在大部分人怒火中烧的那一刻，我们必须冷静下来，表现出强烈的好奇心。换句话说，我们要做的不是以牙还牙，而是要弄清楚对方暴力表现背后的原因是什么。

那究竟该怎么做呢？当对方出言不逊或默不作声时，我们怎样才能表现出好奇心呢？对于那些善于在对话中发现安全感陷入危机的高手来说，他们之所以能表现出好奇心，是因为很清楚这样一点，即了解对方

恐惧或不适的原因是帮助他们重返对话框架的最好方式。无论是观察他人的做法还是自己在实践中摸索前进，他们都强烈地意识到，解决沉默或暴力问题的方式绝不是和对方对着干，而是要积极寻找这些错误表现出现的潜在原因。显然，要想寻找这些原因，你必须表现出高度的好奇心，而且每次在对话中感到受挫或愤怒时都要表现出来。

要想实现这种巨大的转变（从对着干到表现出好奇心），你应当寻找一切可以展现好奇心的机会。你可以从下面的情景入手：对方在对话中变得情绪化，而此时你仍镇定自若，比如在一次会议上（当你没有受到个人攻击时，就会表现得冷静客观）。你可以努力探寻对方感到害怕或愤怒的原因。这时，你应当找机会让好奇心而不是激烈情绪控制自己。

为说明使用这种方式的影响，我们来看看刚才的例子。

工作人员：您的就医过程顺利吗？

患者：还行。

工作人员：听起来您好像不太满意，是这样吗？

患者：就是感觉有点疼，还有就是，医生挺冷淡的。

在这个例子中，患者一开始不愿表达内心的看法。或许，她担心说实话会冒犯医生，或是让忠心耿耿的医院员工生气。为解决这个问题，工作人员必须让患者明白（以尽量缓和的口气和措辞）说出内心的想法很安全，这时，她才不再犹豫。

坚持。当对方开始说出令人不快的想法和感受时，我们有可能编织受害者、大反派或无助者想法，以此说明他们为什么会说出这样的话。不幸的是，由于听别人抱怨并不是什么有趣的事情，我们便开始想当然地认为对方这样说是因为怀有邪恶的动机。

工作人员：你可真是太忘恩负义了！这位医生一辈子都在治病救人，现在只不过有一点点不完美，你就准备让他名誉扫地吗？

要想避免做出过激反应，你应当保持好奇心，让你的关注点聚集在一个问题上。你应当问自己：“为什么一个理智而正常的人会说出这样的话呢？”这个问题会鼓励你去探寻对方的行为模式，直到找到问题的根本

原因。大多数情况下，经过如此一番探寻，你会发现对方得出的结论其实并不荒唐。

耐心。当对方通过沉默或暴力表达自己的感受和看法时，他们毫无疑问是受到了体内肾上腺素的影响。即使我们最大限度地以安全有效的方式响应他们的言语攻击，最后还是要面对无可奈何的事实——对方需要一点儿时间才能摆脱激素的影响。例如，面对朋友扭曲事实的指责，你对对方表示了充分的尊重，希望能继续维持对话。经过你的努力，即使你们的观点很相近，但对方还是表现得有些激动。诚然，人们的看法可以迅速转变，但强烈情绪的影响并不会马上消退。引发激烈情绪的激素一旦爆发，它们会在血液中停留相当一段时间，有时候甚至远远超出人们改变看法所需的时间。

因此，在探寻对方的看法和感受时，你应当保持耐心。鼓励他们分享行为动机，努力营造安全感，等待他们的负面情绪消散。

鼓励对方探索行为模式

一旦决定对对话的另一方保持好奇心之后，接下来你应当帮助他探索其行为模式。不幸的是，我们大多数人都无法做到这一点。因为当对方陷入沉默或暴力时，我们正处在其行为模式的末端。他们看到、听到一些事实，在大脑中形成主观臆断的想法，在这些想法的基础上产生某种感受（可能是恐惧和愤怒或失望的混合物），然后受情绪的影响做出行动，而我们就是在最后这个不利的阶段试图展开对话的。即使我们能听到对方说的第一句话，但不可否认的是，这次对话实际上发生于对方行为模式的末端。换句话说，在行为模式路径上，我们此时看到的是对方的行为结果（见图8-1）。

每句话都有缘由。为说明这个过程的复杂程度，想想下面的例子。因为球赛的耽误，你回到家打开电视时，最喜欢看的侦探节目已经快演完了。镜头一个切换，你看到画面从主持人转换到谋杀现场，屏幕下方打出了几个让你倍感郁闷的字——“请看下集”。

你恼怒地把遥控器摔向沙发，有没有搞错？居然错过了一整集！在接下来的节目中你开始翻来覆去地猜测这一集的剧情到底是怎样的，在你看到结尾之前发生了什么情况？

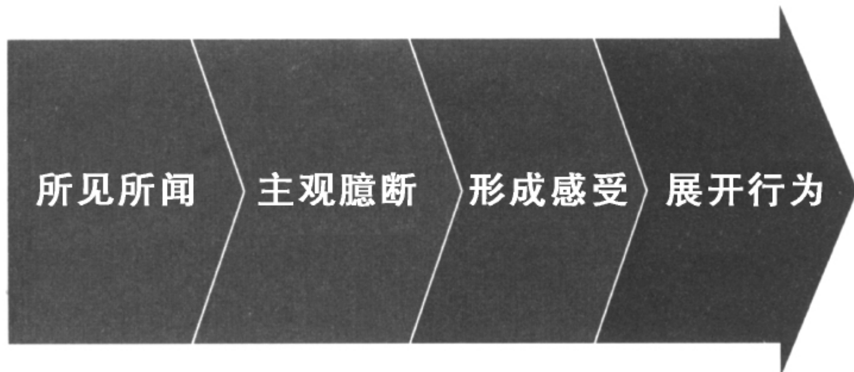


图8-1　行为方式模型

关键对话的发展过程也是这样充满神秘感和令人气馁的。当对方陷入沉默或暴力状态时，我们很不幸地出现在了其行为模式的“下集”中。因此，错过了对事情原委的了解，我们会感到非常困惑。如果我们不够细心，就会变得充满抵触情绪。毕竟，我们加入对话的时机不但大大落后，而且正好是对方表现得令人厌恶之时。

打破恶性循环。接下来会发生什么情况呢？当我们处于对方的惩罚、指责和攻击状态时，我们很少这样思考问题：“嗯，这个人身上肯定发生了很有趣的经历，到底会是什么情况呢？”正相反，我们常常会做出同样不健康的应对行为。隐藏在我们基因中经过亿万年形成的自我保护意识开始作祟，让我们在失去理智的状态下仓促做出完全错误的举动。

对话高手是这样打破这种恶性循环的，他们会暂时退出人际互动，营造安全感，让对方说出自己的行为动机。他们会鼓励对方远离负面情绪和条件反射式的反应，帮助他们寻找出现错误表现的根本原因。实际上，他们会回顾对方整个行为模式的发展过程。在他们的鼓励下，对方会渐渐退出激烈情绪，转而寻找自己的行为原因和观察到的事实情况。

在帮助对方回顾其行为模式时，我们不但能抑制自己的反应，还可以回到情绪产生的根源去解决问题，即了解情绪背后的事实和想法。

询问技巧

时间。我们说当对方有想法和事实要分享时，我们的任务是鼓励他们积极做出行动。我们的任务线索很简单：对方即将陷入沉默或暴力状态，我们能够看出他们感到不安、害怕或愤怒。如果找不到这些负面情

绪产生的根源，我们势必会受到这些情绪的影响。这些外部反应就是我们展开行动的时间线索，它们的出现意味着我们必须帮助对方回顾其行为模式了。

方式。在鼓励对方开口说出行为动机时，我们必须注意方式要诚恳。虽然困难重重，但我们必须做到面对对方的敌意、恐惧或伤害时保持真诚的态度。

内容。我们到底应该怎样做呢？怎样才能让对方积极分享自己的行为动机，说出内心的想法和观察到的事实呢？简而言之，实现这些目的都需要良好的倾听技巧。为了帮助对方不再压抑内心的感受，坦率说出真实想法和所见所闻，我们的倾听方式必须保证足够的安全感，这样才能让他们毫无顾虑地侃侃而谈。我们必须让他们感觉到，分享内心的观点既不会冒犯他人，也不会让他们因为直言不讳而受到惩罚。

四种倾听手段

为鼓励对方道出行为动机，我们应当使用四种有效的倾听技巧营造安全感，让对方坦率说出内心的想法。这四种技巧分别是询问观点、确认感受、重新描述和主动引导，它们既可以解决沉默应对问题，也可以解决暴力应对问题。

1. 询问观点

鼓励对方说出想法，最简单直接的方式就是请他们开口表达。在对话中要想打破僵局，你只需理解对方的观点即可。当我们表现出真正的兴趣时，对方就不会迫于压力而陷入沉默或暴力了。例如，温蒂问道：“你喜欢我这身装扮吗？还是准备骂我有伤风化？”

“为什么这么说呢？我想听听你的看法。”你回答道。

如果你能做到不强迫对方接受你的观点，而是鼓励对方说出他们的看法，这样就能走入正轨，破除对话反复陷入危机的恶性循环，找到问题的根源。

常见的鼓励性话语如下所示。

“发生什么事了？”

“我想听听你对这件事的看法。”

“如果你有不同的观点，可以直接告诉我。”

“别担心你的想法和我不一致，我很愿意了解你的想法。”

2. 确认感受

如果直接询问无法让对方开口，你可以通过确认感受的方式营造更大的安全感。使用这种方式时，我们会客观描述在对方行为模式中观察到的细节，然后鼓励对方对此进行讨论。由于我们目前能够观察到的只有对方的行为表现以及情绪反应带来的暗示，因此我们必须从这里入手。

在确认对方感受时，我们应当扮演“镜子”的角色，描述他们的外在表现或行为。虽然我们不了解对方的想法和观察到的事实，但我们可以观察并模拟他们的行为。

当对方的语气或体态（可暗示出隐藏其中的情绪）和他们的表达内容不一致时，利用这种方法鼓励对方开口特别有效。例如，“没事，我很好。”（但说话人的表情和语气表明他其实在生气，因为他在皱眉头，焦虑地四处张望，脚不耐烦地踢来踢去。）

“真的吗？从你说话的方式来看，好像感觉并不好。”

也就是说，当对方所说的话和语气与体态的表现格格不入时，我们应当抓住这个细节了解其感受。这样做的好处是，我们可以对对方表现出尊重和关注。

当回顾你观察到的表现时，注意控制你的语气和表达方式。实际上，承认对方的情绪就能营造出对话安全感，这个观点并非事实。安全感的营造是因为我们的语气和表达方式可以让对方感受到，我们毫不排斥对方产生的情绪。只要我们做好了这一点，对方就会认为压抑自己的情绪是多余的，从而产生和我们坦率交流的信心。

因此，在描述观察到的情况时，我们必须做到冷静客观。如果我们紧张不安或是流露出厌恶对方观点的表现，安全感的营造就无从谈起了。恰恰相反，我们这样做只会坚定他们想要保持沉默的念头。

确认感受的例子如下所示。

“你嘴上说没事，可听起来不像没事的样子。”

“你好像对我很生气。”

“看起来和他理论让你有点紧张，你确定要这样做吗？”

3. 重新描述

询问观点和确认感受能帮助你了解对方的部分想法。如果意识到对方为什么会出现特定的感受，你可以通过复述对方表达的方式营造更大的安全感。注意，复述指的不是一字不差地把对方的话重说一遍，而是用你自己的语言简略地说明自己了解的内容。

“好吧，你看看我的理解是否正确。你感到紧张是因为我对你的衣着表达了看法，这让你感到我太专制、太守旧，是这样吗？”

和确认感受一样，重新描述这个技巧的关键之处在于，你必须在陈述时保持冷静镇定。记住，我们的目的是要营造对话安全感，而不是表现得惊慌失措，暗示对话马上就要出问题。你应当努力思考的是，为什么一个理智而正常的人会做出这样的举动呢？这个问题可以帮助你远离愤怒感或抵触情绪，学会冷静面对问题。你只需用自己的话重新描述对方的表达，同时注意保持冷静即可。这样就会让对方感到你在努力理解他们的感受，支持他们坦率地说出内心的想法。

不要急于求成。现在我们来看看已经取得了哪些成绩。可以肯定的是，对方一定有很多想法没有分享。他们准备以沉默或暴力面对问题，我们很想知道他们为什么会这样做，想从这种行为回溯到问题的源头（即事实），然后成功地解决问题。为鼓励对方分享观点，我们尝试了三种倾听手段，即询问观点、确认感受和重新描述，但对方还是紧张不安，不愿说出全部的想法或事实。

现在该怎么办呢？这种情况很容易让我们泄气。在这种心理的影响下，我们用不了多久就会失去耐心，让对方感觉到我们先前的努力并不真诚。如果我们太急于求成，结果只会适得其反，破坏对话的目的和尊重感。对方会认为我们是为了私利而了解其观点，根本不在乎其个人感受。因此，我们必须放慢节奏。正确的做法不是直奔对方的情绪源头，

而是及时退出或是询问对方希望看到怎样的结果。询问对方的目的可以避免他们陷入攻击或逃避的简单思维模式，转而思考更重要的问题解决方案。同时，这样做也能帮助揭示他们出现问题的根本原因。

4. 主动引导

不可否认的是，有些时候尽管对方愿意袒露心声，但你能感觉到他们还是缺乏安全感。或者，他们仍处在暴力状态中，未完全消除肾上腺素的影响，自己也说不清楚为什么会感觉愤怒。遇到这种情况，你就该使用主动引导技巧了。如果意识到对方没有充分表达内心的看法，还需要你做出努力时，你可以主动引导对方实现对话。

主动引导这个表达源自“灌液泵”这个概念。如果你用过老式的手泵，肯定会明白其中的比喻含义。在使用这种泵时，你必须灌水才能启动机器。然后，它才开始正常运转。在对话中倾听对方的表达也是这样，有时候你必须提出一些关于对方想法和感受的猜测，然后才能顺利打开他们的话匣子。换句话说，要想让对方做出积极响应，你必须首先向共享观点库中提供一些信息。

几年前，本书的一位作者曾为某公司提供过培训服务。该公司管理层决定在某个工作区增加中班，原因是公司设备的产能未得到充分使用，如果不这样做无法承担高额的场地使用费。这就意味着，原来只上日班的员工必须两周一轮换，改上早班和中班。虽然很折磨人，但公司这样决定也是无可奈何之举。

当管理层开会宣布这个不受欢迎的决定时，员工们都沉默不语。他们显然并不开心，但没有人站出来表达意见。生产经理担心大家误解公司的决定，认为公司这样做只是想拼命多赚钱。实际上，这个工作区一直处于亏损状态，但这个决定肯定会对员工造成影响。如果不改成双班制，大家恐怕连工作都保不住。生产经理很清楚，轮班制会让大家在午后和晚上没有时间陪家人，给他们带来严重的心理负担。

面对员工闷闷不乐的沉默，这位经理想尽办法让大家说出内心的想法，以免他们带着愤怒情绪离开。他开始确认对方感受：“看得出，你们并不高兴，谁不是这样啊？我们有什么办法呢？”结果还是没人响应，他开始主动引导大家。也就是说，他努力猜测员工此刻可能产生的想法，然后用一种鼓励的方式表明欢迎大家开门见山地讨论这个问题，最后在

此基础上寻找解决办法。他向大家说道："你们是不是觉得公司这么做就是为了多赚钱，觉得我们毫不关注你们的家庭生活？"

这下有人开始发话了："事情看起来就是这样嘛，你知不知道这样会给我们带来多大的麻烦？"很快，其他人开始插话，大家热烈地讨论了起来。

需要提醒各位的是，你在尝试其他三种方式之前，不要轻易使用最后这种技巧。只有在非常想了解对方的看法，而且非常清楚他们的想法时你才可以这样做。主动引导是一种展示信念，承担风险，主动示弱和营造安全感的行为，目的是让对方彻底敞开心扉，说出内心的想法。

如果对方观点错误怎么办

有时候，如果对方的看法和我们相距甚远，真诚探索其观点的做法会让人感觉很危险。对方有可能根本是错误的，而我们还必须表现得镇定自若，这会让我们感到紧张不安。

要想在探寻对方的行为动机时消除自己的紧张感，无论他们的看法多么离谱或错误，我们都必须牢记这样一点，即我们的目的是要了解他们的看法，这样做并不表示同意或支持他们的看法。理解并不等于认同，但敏感却等同于默许。通过逐步了解对方的行为模式，我们答应会接受他们的观点，我们有足够的时间接下来和对方分享我们的看法。但是现在，我们只是试图了解他们的想法，以便弄清楚他们为什么会这样想和这样做。

了解温蒂的行为动机

下面，我们把刚才讲述的几种技巧在对话中应用起来，看看在温蒂的案例中会出现怎样的结果。这天，她刚和让你反胃的男朋友约会回来，你一把把她拉进屋，把大门锁了个严严实实，然后开始和对方坐下来交谈。

温蒂：你怎么可以这样让我出丑？好不容易有人喜欢我，这下人家再也不搭理我了！我讨厌你！

你：你不要和这种小混混交往，以后肯定会遇到更好的男朋友，为什么要在这种人身上浪费时间呢？

温蒂：别烦我，我的生活全被你毁了！

女儿跑进自己的房间，砰的一声把门撞上，你呆呆地坐在客厅里不知该如何是好，思绪变得越来越乱。你不敢想象温蒂和那个小混混交往下去结果会怎样。你为女儿激烈的言辞感到伤心，意识到母女之间的关系正在跌入失控的深渊。

于是，你问自己："我的真正目的是什么？"在思索这个问题的过程中，你的动机悄然发生了变化。你觉得控制女儿和捍卫自尊已经不再重要，现在你要关注的是更为激励人心的目标："我想了解女儿的感受，和她形成良好的母女关系，帮助她做出让自己感到快乐的选择。"

虽然并不清楚今晚和女儿讨论问题是否合适，但你很清楚只有通过对话才能解决问题，所以你决定冒险一试。

你：（敲敲门）温蒂，能和你聊聊吗？

温蒂：随便。

（你走进房间，坐在她的床边。）

你：很抱歉刚才让你难堪，我的做法太粗暴了。［通过道歉建立安全感］

温蒂：你老是这么做，就好像我的生活全是你说了算。

你：那我们能谈谈这件事吗？［询问观点］

温蒂：（语带愤怒）没啥好谈的，谁让你是我妈呢！

你：从你说话的语气来看，这件事很严重。［确认感受］我真的很想听听你是怎么想的，为什么觉得我在控制你的生活？［询问观点］

温蒂：你不就想说我不听话吗？好不容易有人喜欢我，现在你偏要分开我们！

你：你觉得我不同意你的做法，你的朋友事事都关心你，是这样吗？［重新描述］

温蒂：问题也不全在你，我的朋友都有好多男生追求，可只有道格

给我打电话。唉，我也说不清楚怎么回事。

你：我明白了，别人都有男生关注而你没有，这件事让你很烦恼，对吧？要是我的话，也会产生这种感觉。［重新描述］

温蒂：那你还让我在他面前出丑？

你：亲爱的，你看我的想法对不对？你穿成这样，和不同的朋友出去玩，是因为你觉得无法从男生、父母或是其他人那里得到关注和重视，是这样吗？［主动引导］

温蒂：［坐在椅子上沉默许久］为什么我这么难看呢？我很努力地改变自己的外观，可……

显然，对话从这里才进入正题，母女之间开始讨论真正的问题，对彼此的观点也更加了解了。

你的应对方式

现在，你已经尽力营造安全感，鼓励对方说出内心的想法了。经过询问观点、确认感受、重新描述和主动引导，对方终于表明了自己的行为动机，接下来该你做出反馈了。可是，如果你不同意他们的观点怎么办？毕竟，对方观察到的某些事实可能是错误的，他们由此产生的想法也可能存在缺陷。当他们的想法和你的观点相距甚远时，你该如何应对呢？

赞同

如果仔细观察发生激烈争执的家人或同事，我们往往会发现一个很有意思的现象。尽管你观察的各方争得面红耳赤，但实际上他们的观点是一致的。他们其实在重要问题上的看法并无区别，但还是会吵得天翻地覆。换句话说，他们总是把细枝末节的差异渲染成你死我活的争辩。

例如，昨天晚上你的儿子又没有按时回家，你和妻子为此争执了整整一早上。上次儿子晚归，你们说好要限制他的活动自由。但让你气恼的是，今天妻子似乎变卦了，认为这个星期可以让他参加足球训练营。原来，这一切只不过是一个误会。你和妻子都同意限制儿子的行动，这是核心问题。你认为妻子说话不算数，可实际上问题只不过是你们没有商量好禁足开始的具体时间。只要双方各退一步，听听彼此要说的内

容，你们就会发现其实争议并不存在。你们都完全同意对方的观点。

如果对争吵内容进行分析的话，我们会吃惊地发现，原来事实只占争吵内容的5%～10%，其余都是我们用来反对对方的想法。虽然我们对话的目的是要取得共识，消除差异，但绝不能对话一开始就亮明立场。因此，你必须从双方一致的看法出发。

这就是关键所在，如果完全同意对方的看法，你应当明确表示出来，然后继续展开对话。认同对方就取得一致，不要把原本相同的观点变成毫无意义的争执。

补充

当然，大多数人会在对话中把一致变成争执，是因为我们不同意对方所说的部分内容。当然，我们不同意的只是对方观点中的一小部分。如果是完全不同意对方，我们会像老鼠见了猫一样开始逃避问题。

实际上，我们从很小的时候就已经习惯挑别人的小错了。比如，早在幼儿园时代我们就知道，只要回答问题正确就会受到老师的表扬。因此，表现正确是件好事。当然，别人也知道回答正确会得到老师的青睐，所以，成为第一个表现正确的人会更好。在此过程中，我们开始学会从别人的事实、想法和逻辑中鸡蛋里挑骨头，因为指出对方的微小错误便可以证明我们自己是正确的。所以，能做到挑出别人的错误以说明自己正确，这才是最好的表现。

等结束学习生涯之后，我们简直已经达到对别人吹毛求疵的最高境界了。无论别人提出怎样的观点（基于事实和想法），我们都会情不自禁地去挑错。只要找到任何细微差异，我们都会抓住把柄大做文章。这样做根本无法维持健康的对话，只会让我们和对方陷入激烈的争执。

与此相反，如果观察对话高手的表现，我们会发现他们对这种挑错游戏根本不屑一顾，绝不会像我们那样抓住无足轻重的细节不放，理直气壮地要和对方一争高下。实际上，他们努力寻找的是双方观点中的相同之处。因此，他们在对话中的反应通常是“我同意你的看法”，然后对这些看法展开讨论。至少，这些相同之处是他们进行对话的出发点。

如果对方在陈述事实和观点时有所遗漏，对话高手的做法是先认同双方的一致之处，然后做出补充。他们不会语气强烈地说“你错了，没有

谈到……”，而是说“你说得没错，此外，我还注意到……”

由此可见，当你同意对方的看法，但认为他们的观点不太完善时，正确的做法应当是做出补充。首先指出你们的一致之处，然后补充说明对方遗漏的内容。

比较

最后，如果你确实不同意对方的看法，应当把双方的观点进行比较。也就是说，你要做的不是指控对方的观点错误，而是承认你们的看法不同。尽管对方的观点的确有可能是错误的，但在双方共享看法之前你并不能百分之百地确定。现在，你只是知道你们的看法不同而已。因此，你不能简单粗暴地朝他们大喊：“你说得不对！”你应当以试探但却坦诚的开放态度表明自己的看法，如“我觉得我们的看法有些不同，我来说明一下。”

然后，你应当利用第7章学过的综合陈述法说明自己的观点，即分享你观察到的事实，试探性地提出看法，然后鼓励对方提出意见。陈述完自己的观点之后，你应当鼓励对方将其和自己的看法进行比较。总之，你的目的应当是和对方一起寻找和说明观点中的不同之处。

简而言之，在对对方的观点做出响应时，你只需牢记“赞同—补充—比较”三部曲即可。赞同对方看法时应明确表示观点一致，对方看法有遗漏时积极做出补充，和对方看法不同时努力进行比较。记住，你的对话目的不是把差异点变成争执的火药桶，那样只会带来不健康的人际关系和错误的对话结果。

达里尔的关键对话经历

几周前，一位很好的朋友向我推荐了《关键对话》这本书。这个概念对我来说非常有意义，因为当时我正在面对很棘手的领导问题，这些问题都涉及影响重要决策的复杂对话。听完他的介绍后我产生了浓厚的兴趣，马上到书店去买了一本。结果，这本书使我一读起来就爱不释手，我只用了一个晚上就把它读完了。我惊奇地发现，书中的每一页都能帮助我解决正在面对的问题。

当时，我正在和一家重要的合作伙伴进行谈判。谈判已经进入尾声，目的是要在欧洲合资成立一家风险投资公司开发我们的技术。虽然

通过过去两个月的努力我们已经快要达成协议，但最后阶段的讨论开始变得矛盾重重。每天我们都会在电话里争吵，双方对彼此的信任度一再下降。让我感到苦恼的是，我不知道该怎样有效地跟他们进行对话。两周前，我收到对方的交易条款书，这意味着我要么和对方达成协议，要么谈判无果而终。如果谈判无果而终，我们都知道最后肯定会闹得不欢而散。在绝望关头，上周我和对方在肯尼迪国际机场又谈了一次，希望能打破僵局，完成交易。

在准备这次会谈时，我又读了一遍《关键对话》，书中的方法是我的指路明灯。带着这些刚学会的技巧，我信心满满地来到肯尼迪机场。实际上，我甚至把自己的观点按书中的要求写了下来，并针对对话过程中可能出现的情况添加了注释。我严格按照书中的基本观点展开对话，结果真的出现了奇迹。在谈判中，我们有很多观点都不一致，但每次我都努力维护安全气氛，继续推动对话的进行。对我来说，最难做到的是抑制和对方一争高下的冲动。但是这一次我成功了，通过探索对方的观点我成功地维持了对话的安全感。经过6个小时的讨论，我们终于制订出一份理想的交易方案，双方对此都感到非常满意。

这次交易前两天刚刚完成。在讨论最终文件的细节问题时，我们必须顶着巨大的时间压力，在跨洋电话中和对方讨论充满争议的问题。实际上，在昨天讨论进入最紧张的关头时，整个交易似乎又走进了死胡同。面对这种情况，我不得不连续4个小时在电话中和对方重新建立对话关系，确保协议顺利通过最后环节。昨天晚上，我们开始为长达17页的协议中的一个词陷入争执。我不肯做出让步，对方则试图威胁我们。于是，我又想到了自己学过的技巧，暂停争执，了解对方的看法，通过寻找共同目的的方式重建安全感。凌晨5点，我们终于达成了一致意见。在此过程中我充分运用了和对方建立共识的对话技巧。

所以，我必须感谢《关键对话》，没有好友的推荐和它的帮助，我肯定无法完成如此重要的交易。

小结——了解动机

要想鼓励观点的自由交流，帮助对方摆脱沉默或暴力的错误应对方式，你应当了解他们的行为动机，在对话中表现出巨大的好奇心和耐心，只有这样才能恢复安全感。

然后，你可以使用四种有效的倾听技巧，从对方的行为中寻找潜在的动机。

• 询问观点。表明你很有兴趣了解对方的看法。

• 确认感受。通过表示高度理解对方的感受增强安全感。

• 重新描述。当对方说出自己的看法时，你应当重述他们的表达，表明自己不但理解其观点，而且鼓励他们分享内心的想法。

• 主动引导。如果对方还是退缩迟疑，你应当“先发制人”，对他们的想法或感受做出最符合情况的猜测。

在和对方分享观点时，应当注意以下几点。

• 赞同。在分享观点时对他人表示赞同。

• 补充。如果对方的观点有遗漏之处，赞同你们共享的部分，然后做出补充。

• 比较。当你们的观点相距甚远时，不要简单地认为对方是错误的，而应当把你们的看法进行比较。

第9章 开始行动

如何把关键对话转变成行动和结果

每个人都有能力选择不作为。

——塞缪尔·约翰逊

行文至此，我们一直都在强调向共享观点库添加更多信息有利于展开对话。然而，帮助人们做出可带来正确行为的明智选择只是一方面。为鼓励观点的自由交流，我们通过剖析对话高手的行为方式分享了各种可学习的技巧。只要你遵循了这些建议，肯定会获得内容丰富的观点库。

下面我们要介绍最后两种技巧。获得更多信息甚至掌握丰富的观点，并不能保证我们接下来的做法是正确的。例如，当团队或家人对问题形成众多看法时，观点倒是丰富了，但结果往往还是无法把它们转化成行动。我们认为，这种情况有两个原因。

- 他们对如何决策缺乏明确的期望。

- 做出决策后实施情况不理想。

这些问题很危险。实际上，人们从获取观点转移到展开行动的这个阶段，往往是最容易出现新问题的阶段。由谁来完成任务？这个问题可能充满争议。我们该怎样决策？这个问题会引发激烈情绪。下面我们就来看看如何解决这些问题，首先从决策谈起。

对话并非决策

在关键对话中，两个最冒险的阶段是开始和结束。前者是因为你必须想办法营造安全感，否则问题就会偏离对话轨道；后者是因为如果不注意区分结论和决定的区别，后期执行过程就会破坏期望，这种情况往往以两种方式出现。

如何制定决策？首先，人们可能不了解决策是如何制定的。例如，卡拉有些气恼，雷内自作主张地报名参加了为期3天的邮轮游，甚至支付了500美元的套房预订押金。

一周前，两个人就度假方案问题展开了关键对话。卡拉和雷内诚恳

坦率地说明了自己的看法和喜好。做到这一点并不轻松，在对话结束时双方都认为邮轮游是个不错的主意。可卡拉还是有些气恼，雷内感到有些迷惑不解，不知道卡拉为什么不高兴。

原来，卡拉原则上同意邮轮游，但不喜欢参加这个邮轮游项目。雷内以为只要是邮轮游就行，因此大胆地自己做了决定。好吧，这下你就自己去吧。

是否做出决策？关于决策的第二个问题通常在无人决策时发生。在这种情况下，要么观点总是流于无形，要么人们面对各种看法不知道该怎么办。还有一种情况是，大家都面面相觑，等着对方做出决定。双方都会想："既然都提出了想法，现在你看着办吧。"无论是哪种情况，决策都只会一拖再拖，永远没有结果。

决定如何决策

其实，这两个问题都是可以解决的，前提条件是双方在决策之前先决定如何进行决策。注意，千万不要把对话当作决策。对话是获取双方观点的过程，这个过程肯定会涉及每个对话者。但是，允许双方分享观点，鼓励他们说出看法，并不表示他们一定会参加决策行为。为避免期望值遭到破坏，我们必须学会区分对话和决策，明确指出应当如何决策，参与的决策者有哪些以及为什么这样决定。

权限分明时的决策。当你具有管理权时，应当由你决定采用哪种决策方式。例如，在企业和家庭中，应当由经理和父母决定如何决策，这也是他们作为领导者的责任之一。例如，公司副总不会让员工决定价格变化问题或产品线调整问题，那是领导者的工作。父母不会让小孩子挑选安保设备或自定晚上回家的时间，那是父母的工作。同时，当员工或孩子保证负责时，企业领导和父母也会把很多决策交给他们去做，但不可否认的是决定决策方式的人还是具有管理权的一方。决定下放哪些决策权以及何时做出决策，这些也是管理者工作的一部分。

权限不明时的决策。当管理权限不明确时，谁来决定决策方式是个棘手的问题。比如，我们前面举过的学校老师准备让你女儿留级的例子。在这个对话中，你应该让孩子留级吗？这到底是谁做出的选择？决定做出这个决策的人又是谁？是不是每个相关人员都有发言权，然后大家投票决定？抑或这是校方的责任，应由他们做出选择？既然父母具有

最终的责任，他们是否应当征询相关专家的意见，然后再决定呢？对于这个复杂的问题，到底有没有明确的答案呢？

像这样的问题只能通过对话解决。所有参与者都必须说出自己的看法，包括由谁做出最终选择一事的看法，因为它也是需要讨论的部分内容。如果无法公开讨论谁是决策者以及这样选择的原因，大家的意见肯定会无法调和，最终会陷入激烈的争执，甚至和对方对簿公堂。此言非虚，如果处理得不好，肯定会发生像琼斯诉欢乐谷学区案那样的问题。

那我们该怎么做呢？你应当和对方公开探讨孩子的能力和兴趣以及最终的决策方式。注意，不要在公开讨论过程中提及律师或诉讼问题，这样只会破坏对话的安全感，让对方感到你充满敌意。你的目的是要为讨论孩子的问题建立公开、诚恳和健康的对话，而不是施加个人影响，威胁对方或是动手殴打教学人员。你应当以专家意见为基础，和校方讨论这些看法形成的方式和原因。当决策权限不明确时，你应当利用最佳对话技巧获取各方观点，和他们一起决定如何做出决策。

决策的四种方式

决定决策方式的好处在于，它能帮助你找到一种方法讨论各种可能的决策选择。通常，我们有四种决策方式，即命令式、顾问式、投票式和共识式。从前到后，这四种方式逐级体现了决策者参与程度的提高。当然，参与程度的提高一方面会更大限度地实现承诺，但另一方面也会导致决策效率的下降。聪明的决策者会根据具体情况，从这四种方式中选择既关注效率又体现公平的最佳方式。

1. 命令式

我们先从不需要参与的决策方式说起。这种决策经常在两种情况下发生，一是外部力量对我们施加命令（我们没有选择权），二是我们主动把决策权交给他人，甘愿听他们指挥。在后一种情况中，我们并不在乎决策参与，宁愿让他人代行这种权利。

外部影响的例子包括客户定义价格，有关机构发布安全标准，管理部门制定法规等。正如企业员工喜欢让上司做出选择一样，很多情况下我们都会把决策权交给外界力量，这些都是命令式决策。选择这种方式时，我们的任务不是去决策，而是去执行决策。

在主动交出决策权的情况下，我们要么认为问题无甚风险，不需要参与决策；要么认为代理决策者具有足够的能力做出正确的选择，自己是否参与意义不大。特别是面对能力突出的团队或非常牢固的人际关系时，我们经常会把决策权交给自己信任的人。我们不愿自己花时间去决策，自然乐得把这个差事交给他人。

2. 顾问式

顾问式的特点是决策者在做出选择之前需要倾听他人的意见。你可以咨询专家、选民或是任何愿意提出观点的人。顾问式是一种有效获取观点和支持，同时又不会影响决策过程的决策方式——至少不会对决策过程产生很大影响。明智的领导、父母和夫妻经常会使用这种决策方式。他们了解他人观点，评估各种方案，做出最终选择，然后把结果通知相关人。

3. 投票式

投票式决策最适用于强调效率的决策场合，你只需在几种现成的方案中挑选一个即可。对决策团队的每个成员来说，虽然最终做出的选择未必是其最理想的方案，但他们更关注时间问题，不愿为此进行永无休止的讨论。他们会对各种方案稍做讨论，然后便进行投票。在面对几种合理的方案时，投票式是最节省时间的决策方式。但是，如果决策团队成员不同意或不支持所做的决定，这种方式便毫无意义。在这种情况下，你应当使用共识式决策。

4. 共识式

共识式既是福音也是梦魇，它意味着决策者必须讨论到所有人都取得一致意见。显然，这种决策方式的好处是，它能带来巨大的统一性和高质量的决策方案。但应用不当的话，这种方式也会浪费大量的时间。共识式决策的应用场合有两种，一是高风险的复杂问题，二是每个决策者都必须支持最终选择的问题。

如何选择

了解了四种决策方式，下面要讨论的是每种方式应当在什么情况下应用，以及如何避免常见的决策失误。

四个重要问题

在对四种决策方式进行选择时，你应当考虑以下几个问题。

• 关注者。确定哪些人想参与决策，哪些人会受到决策影响，这些人通常都是参与决策的候选人。不要让对问题漠不关心的人参与决策。

• 知情者。确定哪些人具备做出最佳决策的能力，鼓励他们参与决策。不要让不了解情况的人参与决策。

• 支持者。确定哪些人在决策中会以管理者或影响者的身份对你表示支持。请他们参加决策的好处是，你不会因为自作主张让决策在最后关头遭到他们的公开抵制。

• 参与者。你的目的应当是让最少的人员参与决策，同时必须获得足够的支持以做出高质量的决策。你可以问自己这样一个问题："我们是否具备做出正确选择的足够参与人数？其他人要想获得承诺是否需要参加决策？"

你该怎么做？下面我们为团队或夫妻设计了一个很好的决策练习，这个练习特别适合那些经常在决策过程中遇到问题的人。首先，你应当列一张表，写下在工作或家庭中遇到的一些重要的决策问题。然后利用上面的四个问题讨论每个决策当前的制定方式以及怎样制定会更好。完成讨论之后，你应当明确以后该怎样做出正确决策。可以说，对决策环节展开关键对话是一种很有效的方式，它能顺利解决很多令人苦恼的问题。

布置任务——决策执行环节

下面我们来看看最后一步。你已经展开了健康对话，在对话中交流了丰富的观点，并在此基础上做出了决策，接下来是时候开始行动了。尽管有些问题已经在对话过程中得到完全解决，但还有些问题需要人们做出具体行动才能解决。因此，你必须为他们分配任务。

当你的决策涉及多个参与者时，任务布置不明确肯定会造成一定的行动混乱。为避免出现这些问题，你应当考虑以下四个因素。

• 行动人

• 行动目标

• 行动时间

• 检查方法

行动人

有句老话说得好："人人有责等于没人负责。"如果不把任务明确到每个行动者，你的决策很有可能会落得无人执行的下场。

在分配任务时，你应当牢记没有"我们"这个说法。显然，这个说法的潜台词是"除了我之外的人"。这句话几乎无处不在。即使人们不逃避任务，"我们"这个表达也会让他们认为承担责任的应当是其他人。

因此，在分配任务时你必须明确每个行为人的姓名，这种情况在家庭生活中尤其必要。如果是分配家务，一定要说明每个人具体负责什么工作。如果安排两三个人负责同一项任务，你必须指定其中某个人担任管理者的角色，让他对整个工作负责。如若不然，结果只会大家互相推脱责任，闹得不欢而散。

行动目标

你必须明确说明要完成的具体任务。对期望的描述越模糊，结果就越有可能令人失望。例如，行为古怪的企业家霍华德·休斯（Howard Hughes）曾指派一队工程师设计建造全球第一辆蒸汽动力汽车，在分享这个用开水运转汽车的梦想时，他根本没有做出任何具体而明确的任务指示。

经过几年的努力，工程师们终于成功制造出了一辆原型车。他们在车身安装了几十种不同的管子，利用这种方法解决了如何进行水循环的问题，以便提供源源不断的蒸汽动力。实际上，这辆车基本上就是一个巨大的散热器。

休斯向工程师们询问，如果这辆车遇到车祸会怎样，对方紧张不安地说乘客会像龙虾一样被开水煮沸。这个答案让休斯对他们的工作感到很愤怒，下令让人把整个车辆拆成了碎片。这个荒唐的项目就这样无果而终。

休斯的做法就是一个反面典型。在分配任务时，你必须明确说明想要实现的每个细节目标。这种问题在夫妻之间也经常会出现，由于一方不愿花时间认真思考自己的期望目标，结果发现未说明的愿望最后没有得到满足。比如，装修房间就有这样的问题，如果你和对方经历过这样的争吵，肯定明白此类问题经常发生。相对于浪费时间、金钱和伤害彼此感情，准确说明自己的期望目标才是更好的做法。

在说明期望目标时，你可以采用对比法。如果对方以前对任务目标有误解，你可以以常见错误为例说明自己不希望实现的目标。如果可能的话，你应当指出实际案例，不要讨论抽象的情况，而是用具体事例来说明。我们在招聘设计师时就曾遇到过这种情况。这位著名设计师说明了能做到的任务，我们对此感觉很满意。可是，花了25000美元之后，我们发现他的作品根本不能用，只好推翻一切重头再来。这次我们学聪明了，在招聘时以某些图片为基础说明自己想实现什么目标，不想实现什么目标。对行动目标的描述越清晰准确，得到失望结果的可能性就越小。

行动时间

令人吃惊的是，人们在分配任务时经常会遗漏这个关键因素。很多人往往并不明确完成任务的时间，而是语焉不详地说“回头把这个事处理一下”。在这种情况下，对方会优先解决更加重要的问题，把这项任务抛到脑后，直至最后忘得精光。可以说，缺少时间期限的任务目标根本不会激励人们的行动欲望，相反只会带来一堆问题。显然，未设定截止时间的目标并非目标，它们只是行动方向而已。

检查方法

此外，你还应当注意的是，在分配任务时必须强调对决策的执行情况进行检查的频率和方式。这种检查可以很简单，如用邮件确认项目完成；也可以很正式，如组织团队进行全面汇报或是召开家庭会议等。通常情况下，你只需在实施过程中进行阶段性检查即可。

在分配任务时提出检查方案其实很容易。例如，你可以这样说：“完成家庭作业后给我打电话，然后你就可以出去玩了，行吗？”

或者，你也可以采用里程碑式检查法。例如，“完成图书馆调查任务后告诉我一声，我们到时候再讨论接下来该怎么做。”当然，里程碑事件

必须和明确的时间和日期相连。例如，“完成该计划的调研环节后马上通知我，截止时间是11月的最后一周。如果你提前完成，记得给我打电话。”

记住，要想让人们有效地承担应负的责任，你必须给他们承担责任的机会。因此，在分配每项任务时，注意说明对任务执行情况的检查方式。

记录你的工作

正所谓写下的东西不会忘，千万不要想当然地认为自己能记住所有的重要安排。经历了关键对话的千辛万苦，不要因为对记忆力的过度自信而使前面的努力功亏一篑。你应当把各种结论、决定和安排的细节详细记录下来，注意说明每项任务的行动人、行动目标和截止时间。在任务实施过程中，你应当在关键时间点（通常是例会时间）核对自己的记录，然后对任务实施情况进行审核。

在审核应当完成的任务时，注意让每个人都承担应负的责任。如果有人未能完成约定的任务，你应当和他们进行对话，利用我们在第7章讲述的综合陈述法和对方讨论问题。要想让对方积极承担责任，你不但要提升他们完成任务的动机和能力，而且要创建坦诚交流的沟通形式。

小结——开始行动

要想把成功的关键对话转变成优秀的决策和一致的行动，你应当努力避免错误期望和不作为两种陷阱。

决定如何决策

- 命令式。无须参与的决策方式。
- 顾问式。广泛征集意见，由少数人决定的决策方式。
- 投票式。以支持率为基础的决策方式。
- 共识式。人人都必须对最终结果表示同意的决策方式。

明确执行细节

在决策执行环节，你必须明确说明行动人、行动目标和截止时间等

要素。明确行为目标，设定检查时间，记录任务细节并按时进行检查。最后，你应当督促人们对其做出的承诺负责。

第10章 案例分析

好话不花钱，一句值千金。

——乔治·赫伯特

我们（本书作者）在举行关键对话培训的过程中，已经习惯听到人们这样的反馈：“你们说的倒是不错，可我遇到的情况要复杂得多！”“道理挺好的，可我遇到的人没有你们说的那么容易开窍。再说，我碰到的大部分问题都是突发性的，让人防不胜防。”总而言之，人们总是能够抛出各种理由说明关键对话技巧无法解决他们遇到的问题。

- “如果对方的错误行为很隐蔽怎么办？这些问题让你感到郁闷，但很难抓住证据，你该怎么办？”

- “如果我的配偶不愿讨论重要问题怎么办？你又不能强迫他们和你对话。”

- “如果我无法马上冷静下来呢？虽然我知道不要带着愤怒入睡，但有时候我的确需要一些时间独处。这种情况该怎么办？”

- “如果我不信任对方怎么办？这个问题该如何解决？”

- “如果我的上司和妻子都非常敏感，不接受任何反馈意见，我是不是应该装作什么事都没发生呢？”

实际上，我们在本书介绍的对话技巧可以解决你能想到的任何问题。鉴于有些问题比较棘手，我们在此专门挑选了17个复杂的案例进行分析，看看遇到此类情况时你该怎么做。

性骚扰或其他骚扰问题

“虽然不是明目张胆的骚扰，但我很讨厌有些人对待我的方式，怎样和对方讨论这个问题才不会给自己树敌呢？”

危险之处

如果某个人的说话或行为方式让你感到厌烦，但这种行为并不经常出现，程度也不严重，不足以让人力资源部门或你的上司出面协调，你该怎么做？

在这种情况下，我们很容易认为冒犯者处于强势地位。用上流社会的行为规则来看，如果有人对你做出不适当的行为，当面提出问题会显得你反应过度。

一般来说，如果此类问题能够以私密、尊重对方和坚定的态度和对方进行讨论，绝大多数情况下问题都会消失。在讨论此类问题时，你要面对的最大挑战是做到尊重对方。如果你已经对这种行为忍受了很久，很有可能会在内心编织出对方是邪恶之徒的想法。如果带有这种强烈的负面情绪进行对话，即使没有指责对方，你的身体语言也会表现出巨大的敌意。

解决方案

你应当改变先前的想法。如果在对话之前你已经对这种错误行为长期容忍，你应当坦率承认这一点。这样可以帮助你把对方视为理智而正常的人，尽管其个别行为并不符合这一描述。

当你对对方产生一丝尊重感之后，就可以和他们展开对话了。你应当寻找交流的共同目的，然后用综合陈述法说明自己的观点。

“我想和你谈谈一些影响我们合作的事情。虽然这个话题很棘手，但是我觉得谈开了会让我们成为更好的合作伙伴。你觉得怎么样？”[建立共同目的]

“我去你的办公室时，有时候你的眼睛会盯着我的身体一直看；坐在你旁边工作时，有时候你会把手臂搭在我的椅背上。我不知道你是不是有意这样做，但这些信号让我感到很不舒服，所以我想和你谈谈。你是怎么看这件事的？”[利用综合陈述法说明观点]

如果你能以私密、尊重对方和坚决的态度进行对话，此类问题一般都会消失。当然，如果对方的行为非常过分，你应当马上通知人力资源部门出面解决，保护自己的权利和尊严不受伤害。

极度敏感的配偶

“可是，如果你的配偶特别敏感怎么办？你试着给他们提出一些建议，但对方总是反应激烈，最后让你不得不陷入沉默。”

危险之处

通常情况下，夫妻会在结婚大约一年后形成心照不宣的协议，约定好如何对问题进行沟通，这种方式往往会影响他们一生。比如，一方敏感易怒，从不接受建议，或者是另一方不会婉转地提出观点等。无论是哪种情况，双方都会默认不想和对方沟通，从此生活在沉默之中。对这种情况来说，他们在能真正坐下来讨论之前，往往已经积累了太多的问题。

解决方案

出现此类问题的原因可以归结为不会使用综合陈述法说明自己的观点。当夫妻之间遇到烦心事时，你应当尽早提出问题。在说明时，采用对比法也比较有帮助。例如，“我不想危言耸听，只想在问题失控之前加以解决。”你应当描述观察到的具体行为，如“吉米的房间乱七八糟，你总是对他讽刺挖苦，说他‘比猪还脏’，然后若无其事地笑笑”。然后试探性地说出自己的结论（你的想法），如“我觉得这样并不能得到你想要的结果，他不明白你的暗示，我担心这样下去他会讨厌你”。最后，你应当鼓励对方说出自己的看法：“对这件事你有什么不同的看法吗？”

接下来，你应当关注对话安全感是否出现危机，如果出现马上营造安全气氛。如果利用综合陈述法表明自己的观点之后对方出现抵触情绪，不愿和你进行讨论，你应当努力回顾刚才的做法有何不妥之处，然后跳出谈话内容，用各种必要的方法确保对方能感到安全的氛围，最后重新利用综合陈述法坦率地说出你的看法。

如果夫妻无法为彼此提供健康有益的建议，他们就会失去一生相伴的知己和导师，错过无数次可帮助对方有效沟通的机会。

说话不算话

“可是我的同事很虚伪，我们商量好要一起改善工作表现，但他们就是没有行动。”

危险之处

表现糟糕的团队会逃避此类问题；在表现一般的团队中，上司会处理存在问题的行为；在表现最佳的团队中，每个成员都会成为积极承担责任的人。如果团队成员看到有人违反合作协议，他们会立即当面指出问题。等待问题自行消失或指望上司解决都是错误而危险的做法。

解决方案

如果同事没有做到应该做的工作，你必须当面指出他们的问题。我们曾对某公司的管理层进行过观察，该管理层约定暂停可支配费用的开支以应对一场短期危机。应该说，这个应对方案听起来不错。但没想到的是，开完会第二天有位经理就向某服务商预付了半年的咨询费用，这笔钱显然属于“可支配费用”的范围。

看到这种行为，一位团队成员并没有意识到，这是一场关系到整个团队成败的关键对话。与此相反，他认为督促大家对决策负责的人应当是公司老板，因此并没有指出对方的错误。令人遗憾的是，等老板发现问题并准备解决时公司的政策已经被破坏，钱也已经无法收回。由于失去了支持新计划的动力，整个团队被迫陷入了资金不足的困境。

当企业或团队齐心协力做出重大变革或是提出大胆的行动方案时，它们必须准备好解决由于成员无法履行承诺带来的问题。可以说，变革或行动成功的关键并不在于成员对新目标的遵守和服从，而在于有人违反规定时他们能否和对方展开关键对话。

顺从权威

“可是我的下属总是拣我喜欢听的内容汇报，他们很少主动解决重要问题，因为害怕我不同意他们的做法。这种情况该怎么办？”

危险之处

当管理者遇到下属盲目顺从，或者说是拍马屁的情形时，他们常常会犯两种错误，一是错误判断对方害怕说实话的原因，二是鲁莽地批评对方的做法。

错误判断原因。通常，管理者会否认自己是对方产生恐惧感的原因，他们会说：“和我有什么关系？我又没有做什么让人感到不舒服的事

情。”实际上，他们缺乏的是关注对方的能力，也不了解自己应对压力的方式。除此之外，他们的表达方式、绝对化的习惯语气、无意识的以势压人，都是对方在对话中感到恐惧进而盲目顺从的原因。

除此之外，还有另一种形式的错误判断。面对下属溜须拍马的管理者会觉得自己肯定是做错了事，但实际上下属只是习惯了对前任领导这样做。他们努力做到心态开放，支持他人参与对话，但结果人们还是对他们敬而远之。通常情况下，人们会习惯性地把领导视为明星或独裁者，哪怕他们根本没有做过符合这些身份特征的事。

在做出行动之前，你必须明确自己是否是问题的原因，是不是受到了前任领导的遗留影响，抑或是两种情况兼而有之。

鲁莽批评对方做法。在解决此类问题时，很多管理者的做法简单粗暴，直接命令对方停止这种行为。

“我觉得，你同意我的看法并不是因为我说得有道理，而是因为我是公司老板。”

“那当然！”

“希望你不要这样做，把注意力放到我的观点上。”

“好的，你怎么说都行，老板！”

由此可见，遇到根深蒂固的盲从行为就像遇到“第22条军规”[1]。如果你对它熟视无睹，问题会继续发生；如果你明确指出，结果问题还是会重现。

解决方案

首先要从自我入手，找到你身上存在的问题，而不是规定下属该怎么做。如果他们已经开始盲目顺从，他们往往会掩饰问题的存在。你可以请一位同事观察你和下属的对话，然后征求对方的真实反馈。对方盲目服从是不是因为受到了你的某些行为的影响？如果是，具体是哪些行为？请你的同事指出这些具体行为。然后，和对方一起制订和实施新的方案，不断获得反馈结果。

如果问题源自前任领导的影响，你应当公开说明这个问题。你可以

在小组会议或团队会议上提出这个问题，然后向大家征求建议，不能靠简单命令的方式解决问题，因为后者并不能让你达到目的。你应当奖励敢于冒险说真话的人，鼓励他们挑战你的观点。当下属表达不同观点之后，你应当对他们的真诚做法表示感谢。如果对方还是不敢反驳你的意见，你可以用自我否定的方式鼓励对方，让他们感觉到任何观点都可以拿出来讨论。必要的时候你可以离开房间，给对方留出自由讨论的空间。

破坏信任感

“我该怎么做？我不知道是否应该信任这个人，他没有按时完成一项重要的工作，我还能相信他吗？”

危险之处

人们往往认为信任感是一件绝对化的东西，人们要么有要么没有。换句话说，某个人要么值得你信任，要么不值得信任。这样无疑对信任感造成了很大压力。例如，儿子向你问道：“你说我不能在外面待到午夜之后是什么意思？你是不是不相信我？”

信任感并不一定是针对每个人的。实际上，它不但有程度的高低之分，而且是因人因事而异的。此外，信任度的高低还和两个重要因素有关，即动机和能力。例如，必要的时候你相信我能做人工呼吸，因为我有救人的动机；但你不一定相信我能做好，因为我对具体做法并不清楚。

解决方案

在讨论信任问题时你应当就事论事，不要就人论事。

在讨论是否应当继续相信对方时，不要把期望值定得太高。你只要眼下信任他们即可，不用事事都要求对方达到你的信任标准。为了维护对话安全感，你应当用综合陈述法说明自己的看法。例如，“我感觉你只说出了方案中有利的一面，我想听听你的方案有什么潜在的风险，可以吗？”如果他们耍花招，你必须马上指出问题。

此外，注意不要把失信当作惩罚对方的手段。如果他们在某个方面让你失去信任，不要把这种问题盲目扩大，影响你对他们其他方面品质

的看法。如果在心中把他们描述成完全不值得信任的坏蛋，你就会在潜移默化中让对方坚信这种错误看法。换句话说，抹黑对方只会让你弄巧成拙，离自己期望的目的越来越远。

逃避重要问题

“我的配偶就是你们前面说过的那种人，每次我想展开有意义的对话，想要解决重要问题，对方总是避而不谈。我该怎么办？”

危险之处

我们经常会指责对方不愿和我们对话，就好像这是一种遗传性交流障碍症，但实际上并非如此。对方不愿意讨论棘手问题，是因为他们认为这样做无济于事。要么是他们不善于对话，要么是你不善于对话，抑或是你们都不善于对话——还有一种情况是你们认为自己不善于对话。

解决方案

首先寻找自身原因。或许你的配偶厌恶所有关键对话，甚至是和高手展开的对话。尽管如此，你还是只能从改变自己做起。你可以先从简单的问题谈起，不要一上来就尝试棘手的问题。你应当努力营造安全气氛，密切关注对方在什么情况下会感到不自在。这时，你应当使用试探性的语言，分清目的和结果之间的区别。例如，“我相信你的目的不是要……”。如果对方一直不愿谈论自己的问题，你可以尝试了解他们的行为动机，每次一有机会就练习这些对话技巧。简而言之，从简单的问题谈起，在对话中努力应用各种技巧。

除了上面所说的，你还必须表现出极大的耐心，不要抱怨不停，不要失去希望然后陷入暴力状态。每当你出现任何咄咄逼人或令人不适的态度时，只会让对方坚定地认为关键对话无法解决问题，只会给他们带来伤害。

只要坚持采用正确的对话方式，你一定会在夫妻关系中建立更大的安全感，对方做出改变的可能性就会越大。

看到情况有所改善后，你可以通过鼓励对方讨论表达方式的做法继续帮助对方改变自我。此时，你面对的问题是如何通过确定共同目的的方式营造安全感。你必须帮助对方认识到进行对话的原因，这个原因必

须非常具有吸引力，能够保证对方愿意主动参与其中。

然后，你应当说明进行对话和不进行对话会带来怎样不同的后果，说明这样做对各自以及你们之间的关系会产生怎样的影响。接下来，你应当鼓励对方一起寻找以前难以面对的话题，轮流说明你们准备如何跟对方交流，讨论帮助对方改善对话技巧会带来哪些好处。

有时候，如果你们无法讨论棘手问题，可以谈谈自己谈论或逃避问题的方式，这样也有助于启动对话。

令人讨厌的小动作

“我遇到的问题是，有个家伙倒不是会做什么伤天害理的事情，只是他有很多细微的举动很让我受不了。”

危险之处

如果对方的打扰行为并不明显，或许这件事并不需要对话解决，或许问题不在于他们的行为本身而在于你不够宽容。比如，有位主管抱怨道：“这个员工真让我失望，你看看他那长头发！”可实际上这位员工在工作中并不和他人接触，他的长发和工作表现没有丝毫关系，这位上司只不过是在没事找事而已。

但是，如果对方的举动既隐晦又令人无法接受时，你就需要探寻他们的行为方式了，并把讨论的重点放在对方具体做了什么上面，否则抽象的描述和模糊的结论在关键对话中是站不住脚的。例如，每次家庭聚会时，你的哥哥总是不停对其他人冷嘲热讽，但他的话还没过分到需要讨论的地步。因此，你和他讨论的应当是这样一个事实，即他的话让每个家庭成员都感到很扫兴。记住，明确的实际情况是进行关键对话必做的准备工作。

解决方案

你应当留意自己那些产生该结论的细微举动，发现那些出格的举动并记录下来。当做完这些关键对话的准备工作之后，思考你记录的行为，确保你得出的结论非常重要，有必要和对方展开对话。如果的确需要展开对话，你应当营造安全气氛，然后利用综合陈述法说明自己的观点。

缺乏积极性

“我有几位同事是这样的，你让他做什么他就只做什么，从来不多做。如果遇到问题，他们只尝试解决一下，解决不了就放手不管了。我该怎么办？”

危险之处

很多人都善于讨论错误行为的存在而不是正确行为的缺失。当员工或孩子把事情搞砸时，管理者和父母往往被迫采取行动。但是，如果他们只是表现得不够优秀而不是犯错时，我们就不知道该怎么说了。

解决方案

你应当建立新的、更高的期望。不要管某个具体问题，你应当面对的是整体行为模式。如果想让对方表现出行动积极性，你应当告诉他们。用具体事例指出他们遇到问题时总是浅尝辄止，不愿多做努力。你应当提高要求并明确告诉对方，和对方一起寻找办法，看怎样做才能在遇到问题时既做出必要的努力又充满创意。

例如，“我说过这项任务一定要在我出差回来之前完成。你在工作中遇到了问题，试着联系我，谁知道竟然是给我4岁的儿子发了个短信！你让出差在外的我怎么了解情况啊？”“怎样才能制定出后备策略呢？”

此外，你还应当注意，你是如何弥补对方缺乏积极性的后果的。你是亲自为其善后吗？如果是，你应当和对方讨论承担其分内责任的问题。你是让其他人帮助他收拾烂摊子吗？如果是，你应当和最初负责此工作的人讨论遇到问题尽早向你汇报的问题，这样一来你就能安排其他人及时接手未完成的工作。

不要用暗示的方法让对方意识到自己不够积极。你应当明确说明自己的期望，和对方取得一致意见，让他们明白承担责任的重要性以及遇到问题尽早通知的意义。

老调重弹

“我的问题不是某个具体问题，而是模式问题。我总是和别人不停地讨论同一个问题，这让我感觉陷入了一个怪圈，要么变成一个唠叨鬼，要么必须忍受别人带来的问题。我该怎么办？”

危险之处

有些关键对话会出错是因为你讨论的内容不对，没有抓住问题的核心。比如，某员工已经是第二次开会迟到了，你还是耐心地跟他讨论。可对方第三次犯同样的错误时，你就开始心存怒火了，板着脸再次提醒他们。最后，随着愤怒感在内心积蓄（因为你怀疑对方是有意为之），你开始变得充满暴力，对对方大加讽刺挖苦。这样做只会让你显得很愚蠢，因为相对于对方的小错误来说，你无疑是反应过激了。

如果你依旧对老问题（迟到）纠缠不清，却避而不谈一个新的问题（对方无法兑现承诺），你会陷入老调重弹的陷阱。在这里我们不妨用电影《土拨鼠日》（*Groundhog Day*）中的情节做个形象比喻，如果你每次都面对的是相同的初始问题，就会像主演比尔·默瑞那样每天面对同样的场景而不去处理更大的问题。在这种情况下，问题肯定无法得到解决。

解决方案

学会关注模式问题。你不应把目光局限于一次单独事件，而是应当注意反复出现的行为，利用综合陈述法说明对方的行为模式。例如，某人开会迟到，答应你下次会改正错误。如果下次对方又这样，你应当讨论的不是迟到问题，而是对方没有信守承诺的问题。显然，这是一个更大、更严重的问题，它关系到对方是否值得信任和尊重。

当人们面对并不起眼的问题，却反应得非常情绪化时，这是因为他们讨论的往往是错误的问题。如果真正让你烦心的是对方的行为模式，但你和对方讨论的却是上次的错误表现本身，你的情绪就很有可能会失控。相反，当你真正抓住了核心问题时，你的情绪反而会变得非常冷静。也就是说，只有当你正确讨论真正让你烦心的模式问题时，你才会镇定自若地解决问题。

因此，不要被具体事件扰乱视线，把注意力浪费在细枝末节上，你应当和对方讨论的是全面的行为模式问题。

愤怒的羔羊

“有人说过不要带着愤怒入睡，这是解决问题的最好方法吗？”

危险之处

当你变得愤怒时，这种情绪很难冷却下来。你在大脑中构思了可怕的想法，身体做出准备战斗的反应。虽然你努力避免做出暴力举动，但身体已经不受大脑的理性控制了。你该怎么办呢？当直觉告诉你应当暂时冷静一下时，你还会试着继续进行对话吗？老话说“不要带着愤怒入睡”，真的是这样吗？

解决方案

其实，这句老话并不完全正确。它的正确之处是告诉我们不要忽视严重问题，但错误之处是告诫我们必须时刻坚持对话，无论对话者情绪状况如何。实际上，你认为需要一些时间冷静，稍后再讨论这个问题，这种想法根本没有问题。你完全可以等肾上腺素的负面影响消失，对问题深思熟虑之后再启动对话。也就是说，和对方约定回头再谈并不等于你陷入了沉默应对的状态。这其实是一种很健康的对话方式。

值得注意的是，在对话中建议对方冷静一下，有时候不见得是个好主意。他们的确需要时间冷静，但你在提出建议的时候很难不让对方产生你有居高临下的感觉。例如，你告诉对方：“去，休息10分钟，冷静完了再回来跟我谈。”这句话会让对方感觉很刺耳。因此，你的正确做法应当是探寻对方产生愤怒的原因，了解其行为动机。

无尽的借口

“我的儿子很会为错误行为找借口，每次和他谈起一个问题，他总能找出理由说不是自己的错。”

危险之处

爱找借口很容易暂时平息问题，当对方不想完成你要求的任务，意识到只要找到借口就能逃避责任时尤其如此。

例如，“儿子上学之前我就要去上班，因此他总是迟到。一开始他说迟到是因为闹钟坏了，第二天的理由是车在半路出了毛病，第三天是朋友忘了来接他，第四天是感冒了睡得太死，没听到闹钟响，第五天……”

解决方案

对于想象力如此丰富的人，你应当先发制人，堵住所有的借口，让他们承诺解决问题，而不是一再为错误行为寻找理由。比如，第一次迟到时，除了解决闹钟问题，你还应当说明其他可能的情况。修好闹钟只能解决一个潜在借口，你应当让对方面对的是如何保证不迟到的问题。

“就是说只要有了新闹钟，你就能准时到学校了是吗？好吧，不管用什么办法，你必须保证按时到校。你能保证明天上午8点准时到校吗？”

另外要注意的是，随着借口逐渐增多，你应当和对方讨论的不是上次的借口，而是错误的行为模式问题。

以下犯上（或目无上级）

“如果对方不但怒气冲冲，而且拒不服从上级安排怎么办？”

危险之处

在和员工（或子女）讨论棘手问题时，他们很有可能会出现过分的行为。他们会将气氛友好的争论发展成情绪激烈的争吵，最后演变成倔强的违抗或是做出目无上级的举动。

真正的问题在于，由于这种情况比较少见，管理者往往会感到非常吃惊，因此会暂停对话，寻找解决办法。但是，这样做会让做出过分举动的员工逃避惩罚。更糟糕的是，管理者的冷淡处理方式会让自己成为以后错误行为的帮凶。这种情况在家庭生活中也会出现，感到吃惊的父母往往会做出同样过分的举动，变得愤怒异常、咄咄逼人。

解决方案

以下犯上的问题一点都不能宽容，你必须马上以尊重对方的方式指出问题，暂停对当前问题的讨论，转而说明对方的错误举动。当对方表现出任何目无上级的苗头时，你必须及时加以处理，以免升级成更严重的错误行为或反抗举动，并明确告诉对方带着情绪讨论问题最终会走上危险的道路。例如，你可以说：“我想暂停对工作日程问题的讨论，稍后重新进行。现在我想说的是，你刚才提高嗓门向我喊叫的行为很不尊重人。我很想帮助你解决目前面临的问题，但如果你继续用这种态度的话，我想我们很难实现这个目标。”

如果未能尽早发现这个问题，除了和对方讨论之外你还可以向人力

资源部门寻求帮助。

为失言感到后悔

“有时候我会长期逃避问题，当我和对方讨论时往往会说一些非常糟糕的话，我怎样才能改正呢？”

危险之处

别人做了让我们讨厌的事，我们便在脑中把他们想象成邪恶和有问题的人，这样只会把对话引向错误的方向。显然，当我们虚构可怕的想法并对此坚信不疑时，问题并不会得到解决，只会变得越来越糟。随着时间的积累，这些想法并不会改善，而是发酵成一颗颗定时炸弹。因此，我们忍无可忍决定面对问题时，便会一时失口说出让自己后悔的话。

解决方案

首先，不要压抑你的想法，利用综合陈述法尽早说明问题，不要等到事情变得无法收拾再去面对。其次，如果问题已经积累了很久，注意不要在愤怒的情绪下展开关键对话，你应当在冷静的状态下和对方探讨。利用综合陈述法说明你看到和听到的事实，试探性地说出最简单、最不会激怒对方的看法。例如，“刚才你告诉我邻居认为我是个白痴，你的说话方式让我感觉不太好。你笑得前俯后仰，让我觉得你是故意来幸灾乐祸的，情况是这样吗？”

如果你失口说出了气人的话，如“知不知道，你这么做太损了！就会拿我开涮是吧？我受够了！”——你必须道歉。虽然说覆水难收，伤害已经造成，但你还是可以通过道歉来挽回局面，然后再利用综合陈述法说明自己的看法。

敏感话题和隐私

“如果牵扯到对方的个人卫生问题该怎么办呢？或者，有个人很让人讨厌，大家都不想跟他打交道，我该怎样和对方谈论敏感话题和隐私呢？”

危险之处

对于敏感话题很多人都避之唯恐不及，的确，这么麻烦的情况他们又能怎么办呢？不幸的是，当真诚和勇气被恐惧感和错误的同情心所取代时，人们宁愿长期隐忍也不愿主动说出可以帮助对方做出改变的建议。

随着问题的积累，他们忍无可忍不得不面对问题时，经常会从平日的沉默状态一跃变成暴力状态，使用各种玩笑、外号和其他隐蔽的手段模棱两可地表达自己的观点。显然，这些做法不但缺乏真诚而且对对方不够尊重。此外，对问题熟视无睹的时间越长，最后表达自己的观点时你对对方造成的伤害就越大。

解决方案

使用对比法，说明你不是想伤害对方的感受，而是想和他们分享一些积极的建议。你应当建立共同目的，让对方理解你的意图是正大光明的。你应当说明，鉴于问题的私密性你不愿贸然提出，但问题是它已经影响到了对方的行为表现，因此你必须和他们开诚布公地探讨。你应当试探性地描述问题，不要夸大其词或言过其实。描述完具体行为之后，你应当和对方讨论解决方法。尽管这些讨论内容并不轻松，但你完全可以在表达方式上进行调整，努力让对方产生对话安全感。

文字游戏

“我的孩子总是跟我玩文字游戏，如果让他们做什么事结果没做，他们会百般狡辩。这种情况该怎么办？”

危险之处

有些人很会耍嘴皮子，能想出各种办法为自己的错误行为找借口。这种情况往往会让父母（和管理者）毫无办法，只能被迫接受让人失望的现实。这些人不但非常善于找借口，而且已经习惯了长期这样做。这种情况让人非常讨厌，最后的结果是，这些偷懒者表现得越来越差，而勤奋付出的人只能很不公平地承担更多的任务。

解决方案

这个案例谈的也是模式和具体行为的关系问题。你应当利用综合陈述法试探性地指出斤斤计较和玩文字游戏的问题，让对方清楚这些把戏

不会欺骗任何人。在本案例中，不要只关注错误行为本身，因为对方总是能找到新的借口。例如，“你又没说我不能叫她‘白痴’。”你应当既讨论行为又讨论结果：“你这样叫会伤害妹妹的自尊心，你不但不能这么叫，也不允许用任何侮辱性的字眼伤害她。”

利用以前的错误行为做例子，让对方对行为结果承担责任。不要纠缠于某个具体行为的讨论，你应当和对方探讨的是行为模式问题。

意外连连

“我手下的员工很多，他们总是在关键时刻给我制造麻烦。比如，每次他们遇到问题，等我了解情况时已经为时太晚，无法挽回局面。对此他们总是有很好的借口，我该怎么办？”

危险之处

实际上，很多管理者会遇到这种问题是他们一手造成的。比如，员工第一次对你说“头儿，我遇到一个问题”时，管理者往往抓不住问题的核心。他们会了解情况，解决问题，然后开始讨论其他内容。这样做会让员工觉得你是这样想问题的：“出了任何状况都不要紧，只要你们有个合理的理由就行。你们可以停下手中的工作去做别的事情，等我出现时再汇报情况。”

解决方案

任务分配完之后，你必须明确告诉员工只能出现两种结果：一是按时完成任务，二是遇到问题马上通知你，绝不能搞什么“最后惊喜”。同样，如果员工决定临时要去做另外一项工作，也必须马上通知你，不得先斩后奏。

你应当明确工作的程序性规则。如果遇到问题没有及时通知你，对方反而为自己寻找借口，你必须把这种情况视为全新的问题。你可以这样询问对方：“我们说好了有问题马上通知我，可我没接到任何电话，到底是怎么回事？”

各种问题缠身的人

“如果我要面对的人总是违反各种对话原则，这种情况在关键对话中特别让人感到头痛，该怎么办？”

危险之处

如果对人们的对话技巧加以评估，我们会发现大多数人都处在中间水平。有时候我们表现不错，有时候则表现糟糕。有些人善于避免做出“傻瓜式选择”，有些人善于营造安全气氛。当然，你也会遇到极端情况。你肯定遇到过对话高手，但面对工作中（或生活中）那些违反各种对话原则的“极品”来说，你该怎么办呢？

问题的危险之处在于，对方其实并没有那么坏，这种结论只不过是你的偏激想法；或者，他们的确很糟糕，而你总是一心想一次性解决他们的所有问题。

解决方案

假设对方跟任何人在任何时间对话都表现得很糟糕，你该从哪里入手解决问题呢？对此，我们可以用一个比喻来形容。如果让你吃掉一头大象，你该怎么做？答案很简单，一口一口吃。因此，你必须谨慎地选择先解决哪些问题，后解决哪些问题。你可以从以下两个方面考虑。第一，让你感到最苦恼的问题是什么？例如，“他总是捏造各种可怕的想法。”第二，最容易解决的问题是什么？例如，“他从不对别人表示感谢。”

你应当积极寻找最让你生气的问题和最容易解决的问题，选中一个作为突破口。然后，你应当建立共同目的，用一种能引发对方关注的方式展开对话。

“我喜欢和你友好相处的感觉，希望能经常体会这种感觉。现在有几个问题我想和你谈一谈，我觉得解决这些问题可以让我们的关系变得更加友好，你看可以吗？”

利用综合陈述法说明你的观点，然后努力解决问题。不要唠叨抱怨，不要企图一次性解决所有问题，你应当每次选择一个方面，一步一步改变问题。

[1] Catch-22，源自约瑟夫·海勒1961年的同名小说，指一种令人进退维谷的悖论式局面。

第11章 综合应用

关键对话的准备和学习工具

无论面对什么话题，无论面对什么对手，我都能在辩论中胜出。大家都知道这一点，聚会时都躲着我。为了表示尊重，他们根本都不邀请我。

——戴夫·巴里

如果你只是匆匆扫了一下前面几页的内容，感觉肯定会像蛇吞象，因为要消化的东西实在太多了。

或许你现在想弄清楚的是，怎样才能把各种复杂的思路整理清楚，特别是在面对关键对话这样难以预料和瞬息万变的场合。

本章就是要完成这个高难度任务，让各种对话工具和技巧简单易用，而且便于记忆。首先我们来看看这些技巧是怎样改变人们的生活的，通过这种方式简化我们的思路。接下来，我们会设计一个模型，帮助你以直观的方式对七大对话原则进行组织。然后，我们会举出一个关键对话案例，说明各种对话原则是如何应用的。

两大法宝

多年来，很多人告诉我们，本书中介绍的原则和技巧为他们带来了莫大的帮助。他们究竟是怎样做到的？印在纸上的文字是怎样变成改变他们人生的重要动力的呢？

通过观察工作场所和家庭生活中的人，以及和他们进行交流，我们发现有些人取得进步是因为他们知道书中的某种技巧可以帮助他们更好地展开关键对话。但有些人则不同，他们关注的重心不是对话技巧而是对话原则。比如，下面两种方式可以非常有效地帮助你意识到两大关键对话原则，从而很好地改善自己的对话能力。

注意观察。第一个能带来重要变化的法宝是注意观察。它指的是，善于改善对话技巧的人总是不停地问自己是否还在对话框架中，光是这一点就足以带来巨大的变化。即使他们不记得或从来不知道综合陈述法

或四种倾听技巧，只要能关注自己是否陷入沉默或暴力状态就可以从这个原则中获益良多。他们或许并不清楚如何解决某个具体问题，但他们知道如果脱离了对话框架，情况就会大大不妙。于是，他们便努力维持对话，结果证明他们是正确的，做出努力尝试永远好过面对问题无动于衷。

由此可见，你应当学会问自己这样一个重要的问题：“我们是在装模作样还是真诚对话？”这个问题是实现对话的一个良好开端。

很多人会从朋友那里得到额外的帮助。他们以家庭或团队的方式参加培训。在分享观点和看法时，他们会学到一个共同的表达。这种以共享方式讨论关键对话的做法会帮助人们做出积极的改变。

或许，在日常生活中避免对话出轨的最常见的表达方式是这句话：“我觉得我们已经不是在对话了。”这个简单的提示可以让双方在造成严重后果之前及时刹车，返回正确的对话框架。在观察管理团队、工作小组和夫妻时，当他们坦言自己开始出现沉默或暴力状态，对方往往会马上意识到问题并做出改正行为。例如，“你说得对，我刚才的话是有些避重就轻。”“很抱歉，我一直在强迫你接受我的看法。”

营造安全感。营造安全感是健康对话的第二个法宝。我们在前面说过，对话的基础是观点的自由交流，而阻塞这种交流的最大障碍就是缺乏安全感。当你意识到和对方正在远离正确的对话轨道时，一定要想办法维护安全的对话气氛，不管采取何种方法。我们在书中提出了几个技巧，它们只不过是一些常见的做法，并不是一成不变的原则。实际上，提高安全感的方式有很多种。只要你能意识到对话中的问题是由缺乏安全感引起的，90%的情况下你都会急中生智地想到有效的解决办法。

有时候，问个问题，对对方的看法表示感兴趣，都会帮助你营造安全感。有时候，一次轻轻的触摸或爱抚也会传达出安全气氛（仅限于爱人和家人，在工作场合这样做无异于骚扰）。当问题变得棘手时，有时候道歉、笑容，甚至连一个“暂停”的手势或请求也会帮助你营造安全感。可见，安全感是一项非常重要的对话原则，你应当努力让对方感到舒适自然，这样他才会产生交流的欲望。实际上，我们在这本书中提到的几乎每一种技巧，无论是对比法还是先发制人，其目的都是一样的——营造安全感。

可以说，两大法宝正是正确识别、展开和维持对话的基础。在介绍对话概念时，每个人都很容易掌握这些原则并将其应用到关键对话中。下面我们来看看本书还讨论了哪些次要原则。

如何准备关键对话

下面我来介绍最后一个工具，可以帮助你把理论转化为行动。这个工具可以有效地指导自我或他人正确展开关键对话，它能准确地指出你遇到的问题以及该采用哪种技巧化险为夷。

请大家仔细阅读下面这张“关键对话练习表”（见表11-1）。表中第一栏是我们介绍的七种对话原则，第二栏总结了和每条原则相关的对话技巧，最后一栏是指导自我或他人的练习建议。在最后一栏中我们提出了一系列问题，这些问题可以帮助你在对话中有效地应用具体的技巧。

表**11-1**　关键对话练习表

对话原则	对话技巧	关键问题
1. 从“心”开始（第 3 章）	关注你的真正目的	我让人感觉自己的目的是什么 我的真正目的是什么 • 关于自己的 • 关于他人的 • 关于我们之间关系的 怎样做才能实现这些真正目的
	拒绝做出“傻瓜式选择”	我不希望怎样 怎样才能真正实现希望的目的，避免不希望实现的目的
2. 注意观察（第 4 章）	关注交谈何时会变成关键对话 关注安全问题 关注你的压力应对方式	我正在陷入沉默或暴力状态吗 对方正在陷入沉默或暴力状态吗
3. 保证安全（第 5 章）	在必要时道歉 利用对比法消除误解 利用四步法创建共同目的	安全感为什么会出现危机 • 我是否建立了共同目的 • 我是否保持了彼此尊重 怎样做才能重建安全感
4. 控制想法（第 6 章）	行为模式回顾 区分事实和想法 留意三种“小聪明” 改变主观臆断	我的想法是什么 我是否故意忽略自己在这个问题中的责任 一个理智而正常的人为什么会这样做 要想实现真正目的应该怎么做
5. 陈述观点（第 7 章）	**分享**事实经过 **说出**你的想法 **征询**对方观点 做出**试探**表述 **鼓励**做出尝试	我是否对对方观点完全开放 我讨论的是不是真正的问题 我是否自信地表达自己的观点

（续）

对话原则	对话技巧	关键问题
6. 了解动机（第 8 章）	**询问**观点 **确认**感受 **重新**描述 **主动**引导	我是否积极了解对方看法
	赞同 补充 比较	我是否努力避免不必要的不合
7. 开始行动（第 9 章）	决定如何决策 记录决策并进行监督检查	我们应当怎样决策 何人何时完成何种任务 如何对任务实施检查评估

案例应用

最后，我们通过一个案例来看看这些原则在关键对话中是怎样应用

的。对话双方是你和你的姐姐，讨论的问题是如何分配母亲留下来的房产。案例不但说明了各种对话原则的应用场合，而且对它们进行了简要说明。

这场对话是从家里的度假小屋开始的。一个月前你们刚为母亲办完了葬礼，现在应该讨论财产分配问题了，虽然你对此并不十分期待。

鉴于母亲在去世前的几年里完全是你一个人在照顾，你觉得应该在财产方面多获得一些作为补偿。但是，这件事让对话变得非常棘手，因为你觉得姐姐肯定不会这么想。

对话展开

你：我们得卖了度假小屋，一方面我们从来不用，另一方面我也需要钱支付过去4年照顾母亲支付的花销。

姐姐：少跟我玩比孝心了，我每个月都寄钱给你照顾母亲。要不是因为工作四处跑，我也会把她接到我家照顾的。

你注意到对方的情绪开始升温，你在为自己辩解，姐姐开始变得愤怒。你们现在要面对的是一场关键对话，事情有些不妙。

1. 从“心”开始

首先问问自己你的真正目的是什么。你想为多付出的时间和花费获得合理的补偿，但又不愿因此伤了姐妹之间的感情，这是你的真正目的。你不想做出“傻瓜式选择”，你应当这样问自己：“我该怎么说才能既得到合理的补偿，又维护好姐妹关系呢？”

2. 注意观察

在此基础上，你意识到对话缺乏共同目的。你们都在为自己的行为辩护，而不是讨论房产问题。

3. 保证安全

利用对比法消除姐姐对你的行为目的的误解。

你：我不想和你吵架，也不想让你感到内疚。我想谈的是过去几年我承担的照顾责任比较多，为此应当得到合理的补偿。虽然听起来让人

不舒服，但照顾母亲给我造成了很大的经济和精神压力，这些情况你并不了解。

姐姐：你怎么知道付出的一定比我多呢？

4. 控制想法

你心里想，多要求一些补偿是因为在照顾母亲方面你做得更多，支付了很多意外支出。

回顾你的行为模式，找出想法背后的事实根据，这样才能控制你的愤怒情绪。

5. 陈述观点

你应当和姐姐分享你的事实和结论，营造安全气氛让她说出自己的看法。

你：因为母亲需要我来照顾，我不但花了很多钱，而且必须时刻陪在她身边。我知道你也关心母亲，但老实说在每日照顾饮食起居这方面我是做得比你多，我想多得到一些补偿支付以前花掉的费用没什么不对。你是不是有不同的看法？我很想听听。

姐姐：好吧，你干脆给我寄份账单得了。

显然，姐姐对你的看法并不满意。她的声音充满敌意，语气更像是在放弃问题，而不是真心同意你的观点。

6. 了解动机

由于你的另一个重要目的是和姐姐维持良好关系，因此了解她的看法非常必要。你应当使用询问技巧探寻她的观点。

你：你这么说让人感觉你并不同意我的看法。［确认感受］是不是我有什么地方理解得不对？［询问观点］

姐姐：那倒不是，你觉得应当多得到一些补偿，这一点没错。

你：你是不是觉得我这样做对你有些不公平，否定了你的付出？［主动引导］

姐姐：我知道母亲去世前那几年我经常不在她身边。因为我需要出差，可一有机会我就会回来看她，每个月也都寄钱给她。我还说过，必要的话我可以出钱请护工照顾她。所以，我没想到在照顾母亲方面你做了这么多，这让我觉得你是在无缘无故地要求得到补偿。

你：就是说，你觉得在照顾母亲的问题上你已经尽到最大努力了，认为我的想法很离谱，是这样吗？［重新描述］

姐姐：没错，是这样。

7. 进一步了解动机

你了解到姐姐的想法和你有些出入，应当使用正确的应对技巧说明你们之间的观点差异。你对她的看法表示部分同意，对你们的一致之处做出补充，同时提出不一致的地方。

你：没错，你一直在尽力，我知道你回来一趟也不容易。之所以不请专业护工，是因为母亲觉得让我照顾她更方便，而且我也愿意这样做。但是，除此之外还有一些你并不知道的费用。比如说，过去一年半她改吃一种新药，价格比以前的药贵一倍，保险公司只支付一定比例的住院费，诸如此类的情况还有很多。

姐姐：这么说是这些费用让你为难了，是吗？这样吧，我们可以先讨论这些费用，然后再解决财产分配问题，你看怎么样？

8. 开始行动

对于如何分担支出的问题，你希望能确定一个双方都同意的具体方案。你们应当约定下一步该怎么做，记录何人、何时完成何事等具体细节，然后商量好行动监督计划。

你：我对所有费用都做过记录，这个记录可以帮助我们确定各自的付出情况。明天下午我们再讨论公平的分担方案，你看怎么样？

姐姐：行，到时候我们再商量怎么解决度假小屋的问题。

阿夫顿的关键对话经历

2004年夏天，我的丈夫得到一个极好的实习机会，到瑞士日内瓦为

联合国工作。到那里之后，我认识了一位某非政府组织驻日内瓦代表，该组织致力于妇女权利的保障工作。当时，她正在参与人权促进和保护小组委员会的合作工作。

意识到该委员会工作的重要性，我加入了他们的工作，为禁止虐待儿童等人权问题寻找联合国方面的支持。我关注的主要问题是儿童拐卖和安全问题，更具体地说包括宗教压迫、童兵和雏妓问题。在联合国，一些国家的官员对于如此令人发指的行为总是熟视无睹。

在为委员会编写会议报告时，我开始担心哪些内容可以共享，哪些内容不可以共享。这家非政府组织的委员会主席强烈建议不要在报告中提及某些问题非常严重的国家。作为一个22岁刚出校门，对政治问题一窍不通的学生，我吃惊地反问："为什么？"对方告诉我，该组织的行动必须小心翼翼，不能冒犯那些对虐待儿童问题"看法不同"的个别国家的官员，以免破坏和他们之间的关系。

这让我陷入了困境，我很想让问题真正得到改变。如果这份报告只是泛泛而谈，肯定会失去影响力，无法对此次论坛发挥重要作用。这时，我突然想到了《关键对话》这本书，后悔自己没有随身带来——谁会想到在瑞士的暑假实习中会用到它呢？好在我还记得书中的基本原则，我决定在阐述自己的观点时做到既真诚又尊重对方，希望能通过这种方法解决问题。

让人惊喜的是，他们同意让我重新撰写报告。激动之余我又有些担心，担心面对来自不同国家和文化背景的人，如果处理的不够谨慎肯定会造成严重的后果。我度过了好几个不眠之夜，一遍遍地修改报告内容，通过介绍客观事实以及关注虐待儿童这个共同目的，努力以真诚尊重的方式描述问题。最后，委员会接受了修改过的报告，认为它不但内容直率，而且体现了适当的敏感性。

更让人惊喜的是，在会议召开10天前，委员会请我来做这次演示报告，这让我感到既震惊又充满骄傲。虽然会给我带来不少压力，但我还是马上答应了，接下来又花了好几天时间进行准备。

演示报告时，我感到既兴奋又紧张。这是一次非常成功的演示，很多观众都被深深打动，有些人甚至为这些儿童的悲惨遭遇流下了泪水。很多人都围过来，向我索要报告副本，准备拿回去共享或备案。我看到

有些人非常激动，感谢我提出了如此敏感的问题。

这次经历让我学到了很多，其中最重要的心得是，我意识到在对话中只要使用正确的技巧，完全可以实现既真诚又尊重对方的目的。可以说，是关键对话技巧帮助我把令人胆怯的体验变成了一次难忘而有意义的经历。

结论——我们强调的不是沟通而是结果

在结束时，让我们回到本书开始看一看。我们在前面说过，我们是有些颇不情愿地展开对沟通话题的讨论的。实际上，我们最感兴趣的不是写一本关于沟通的作品。我们想讨论的是关键时刻，即那些人类行为会对组织机构、人际关系和个人生活产生重大影响的时刻。但奇怪的是，研究过程一再把我们引向那些人们会情绪激动地面对高风险对话的时刻。因此，我们才把这些时刻称为关键对话。毫无疑问，如何处理这些时刻决定着你的领导表现和个人生活。

写作本书唯一的目的，是想帮助你深刻地改变自己最为关注的人生目标。我们殷切地希望你能实现这个目标。为此，你必须展开行动，学会发现身边每一个可以改善的关键对话机会。你可以利用最后一章介绍的模型去发现所需的原则或技巧，帮助自己以更有效的方式解决问题。记住只要尝试就有可能做出改变。

我们的研究明确表明，你不必表现得完美，不必为看似微不足道的小进步感到烦闷。我们敢说，只要你能坚持下去，持之以恒地应用本书的观点，你一定会看到人际关系和行为表现等方面的巨大提升。这些都是非常关键的人生时刻，小小的改变就会带来巨大的进步。

后记 《关键对话》10年应用作者手记

我们这个时代最伟大的发现是，人类可以通过改变心态来改变生活。

——威廉·詹姆斯

在后记中，我们（本书作者）要和大家分享的是自己的亲身感受。自从本书在2002年出版之后，我们的足迹遍布世界各地，和数以万计的人分享了我们的研究结果和指导建议。毋庸置疑的是，在此过程中我们从读者身上学习到的东西和他们领会到的一样多。可以说，我们都在努力把书中的观点变成日常行为习惯，努力使用它们丰富我们的人生，改善我们的组织机构。在这篇后记中，我们要分享的是过去10年来和读者的互动，给我们的思想以及生活带来了怎样的重大变化。

艾尔

多年来我一直强调，关键对话技巧只有在你跟别人打交道时才适用，这个陈述显然也适用于我自己。在过去10年中，我遇到过挑战、失败和成功，从这些对话经历中我也学到了一些内容。下面就来说说我经历的几件小事。

1. 我去过机场很多次，其中有一次是去接妻子回家。在去机场之前，对于如何免费停车我做好了精心的计划。一切顺利的话，我可以在30分钟之内离开停车场，这样就不用付费了。我按计划到达机场，拥抱琳达之后返回停车场，把行李放好，开车驶向出口，整个过程下来还不到30分钟。让我没想到的是，停车场管理员拦住我说："3美元。"我给他看了车条，上面显示的是"29分钟"，并向他强调应当是免费的。这时，妻子开始在旁边暗示我不必纠缠。但是我不依不饶，要求和对方经理谈，结果经理告诉我电脑计时不准确，所以车条上显示的时间是错误的。当时我非常气愤，但最后还是付钱之后才离开。

经验：我们在书中说过，当问题越严重时我们的对话表现往往越糟糕。但这件事让我意识到，有时候即使是一件小事，我们也可能表现得很糟糕。可以说，在和他人对话时我们没有"指示器"，并不清楚哪些会变成关键对话，因此必须时刻保持警惕。自从那件小事之后，我开始学着关注对话中的"预警信号"，意识到可以自己尽早抓住问题。

2. 多年来，我发现某些类型的关键对话对我来说特别难以掌握，其中包括这样的问题："如果对方是个忘恩负义的人该怎么办？"我试过认真反思，可结果还是会生气。我试过逃避面对，也试过控制自己的想法，问自己："为什么一个理智而正常的人会这样做？"一开始，我找不到解决办法，只好继续烦恼，然后便失去了对话能力。实际上我完全错了，我应当这样问自己："我的真正目的是什么？"问了这个问题之后，

我意识到自己的目的是要帮助别人而不是获得感谢，于是那种气恼的情绪自然而然地就消失了。

经验：要想得到正确的解决方案，我们必须问自己正确的问题。

3. 几年前我去参加一次主题演讲，会后有位女士请我给她的书签名。这本书上很多地方的内容都被画了出来，上面到处是各种记号和折角的痕迹，一看就是被人翻了很多遍。签名时我好奇地询问了对方，她说她经常翻看。聊了几句，这位女士告诉我，她经常利用书中的技巧和家人、上司以及其他部门的同事进行沟通。我很高兴，对她说："你的经历很好，不过你在公司里担任的是什么职务呢？人力资源主管还是首席运营官？"对方看了我一眼，回答道："你弄错了，我是IT部门的普通员工。职务并不重要，关键对话技巧属于每一个应用它的人。我并不是要解决问题，只是确保自己的问题能以安全的方式提出来。"

经验：关于关键对话，人们每天都能让我有新的收获。

约瑟夫

几个星期前，我对15岁的儿子感到有些气恼。实际上，他是个很好的年轻人，非常诚实、机智善良，而且很勤奋。我很喜欢这个孩子。

但是，有时候我会对他很生气，觉得他粗鲁、冷漠、忘恩负义，喜欢对人指手画脚。当然，这些只是我个人产生的想法，这些想法让我的情绪变得很激烈，说出让他感到受伤的话。究其原因，当他的做法和我的期望不同时，我马上便愤怒起来，失去理智地认为有必要用一大番说教"挽救"他的人生。实际上，当时我的感觉是，为了改变错误的做法，对孩子进行攻击是每个家长应尽的道德义务！

这个令人尴尬的时刻生动地说明了过去10年来我最为关注的几个方面。我越来越清晰地意识到这样两点，一是关键对话中的情绪感受非常真实，二是这种感受同样也非常虚假。现在我已经学会在情绪激烈的关键时刻质疑自己的结论，学会自信地使用关键对话技巧营造出完全不同的全新感受。

我反复注意到的第二个问题是，激烈的负面情绪会让我对身边关系最密切的人形成巨大的误解。当我深陷受害者、大反派和无助者等错误想法时，当我出现错误动机，一心只想证明自己正确时，往往会模糊自

己的双眼，看不到对方的真相。在这种情况下，我最喜欢的孩子也会变得像怪物一样面目可憎。

就在我准备不顾后果地说出让儿子感到伤心的话时，我采取了本书为大家建议的交流方式。我开始问自己："我的真正目的是什么？"这个问题改变了我的错误想法。我问自己为什么一个理智而正常的人会做出像他这样的行为。我开始检讨在这个问题上自己有没有责任。几乎就在一瞬间，我的身体开始放松，我的肩膀放低了两英寸[1]，紧握的双拳也慢慢松开。最重要的是，我高度戒备的心开始变得从容起来。

这时更加奇妙的事情发生了，儿子在我眼中的形象也发生了转变。他不再像怪物一样让人憎恶，而是变成了以前那个可爱的男孩。虽然几秒钟之前我还坚定不移地认为对他的看法是正确的，但此刻我才意识到对他的新看法其实更加真实可靠。

由此可见，我们的情绪是多么富于变化，在关键时刻它们几乎从来都是错误的。但是，只要加以足够的训练，我们完全可以掌握改变个人情绪的力量。当我们做到这一点时，我们不但能改变他人在我们眼中的形象，而且能最终改变我们自己的生活。

科里

10年来，我和很多读过本书的人进行过讨论。让我倍感惊奇的是，虽然他们都表示本书帮助他们极大地改变了生活，但被问及书中的哪一个部分帮助最大时，他们往往不好意思地说其实并没有从头到尾地阅读过。再一追问，很多人坦言甚至都没有认真读过本书，只是简单地翻了一下。可即便如此，书中的标题、封面和前面几页的内容仍让他们受益匪浅。这可不是在开玩笑，他们的的确确只是简单地翻阅了一下就得到了如此巨大的帮助。

为什么会这样？经过研究我发现了一个简单的事实：某些对话非常重要，本来就值得特别关注。当人们面对高风险对话时，只要稍加提醒他们就会谨慎应对。在这种前提下，他们不会惊慌失措，也不会做出错误表现，而是最大限度地发挥自己原有的对话技巧。

也就是说，我们的读者并不是先天就缺乏沟通技巧的"狼孩"。当对话跑题时，他们能够意识到问题，有发现问题的能力。他们能做到关注体贴和尊重他人，能够避免难听的字眼和粗暴的指责。当然，所有这些

都是以他们的对话技巧水平为前提的。

这就意味着，各位读者无须在展开关键对话之前仔细研读本书的每个章节或技巧，因为很多人已经具备了一定的对话技巧。读完本书之后，他们只不过变得更为积极主动，更能有效地解决对话问题而已。更准确地说，只要他们能意识到什么时候会进入关键对话，知道努力避免陷入沉默状态，这就有很大的概率实现成功对话了。

我认为这一点很重要，因为它给我们带来了很大的希望。你不必逐字逐句地研读本书的内容，紧锣密鼓地进行几个月的训练，最后却发现面对关键对话并不需要多少高难度技巧。尽管关键对话充满高风险和情绪化的特征，但它并不是什么非此即彼的极端化命题。

对一些读者来说，他们只需要一个小方法提醒自己交谈开始进入关键对话即可，这样就能帮助他们调整到最佳行为状态。另一些读者需要掌握的技巧可能比较多，他们要学会留意是否陷入沉默或暴力状态，学会道歉和重新启动对话，这样才能在出现错误的时候回到正确的对话轨道。有些读者可能发现维护安全感这个部分对其特别有帮助，有些读者则意识到排除错误想法是自己要重点学习的技巧。

当然，学习和应用更多沟通技巧并非毫无意义，它能让我们更好地应对各种对话场合。不过，如果你想从关键对话部分出发，应当首先从本书中抓住最有帮助的一个技巧勤加练习。它能更有针对性地帮助你解决问题，让你坦然说出内心的想法，同时营造安全气氛帮助对方做到这一点。

罗恩

10年来，我惊奇地发现书中的原则和技巧竟然帮助了那么多企业和个人，为他们带来了重大的改变。我们积累了大量个人故事、企业案例和研究数据，这些内容充分证明了关键对话技巧的巨大效力。尽管对于书中理论的作用和效果高度自信，但我还是经常会想到一个关于平衡的问题。

如果你严格按照本书的内容去做，按照我们的要求去做，而对方并不想和你对话，对话仍然会以失败告终。

也就是说，对方有能力选择如何应对你做出的努力。这些技巧并不

能用来控制对方，它们不是操纵对方行为或消除对方负面效力的手段。这些技巧当然也存在缺陷，无法保证对方会按照你的意愿行事。

读到这里请大家不要着急，我们再来看看另一个重要心得。本书的名称是“关键对话”，这是一个复数概念，指的是很多次对话而不是一次性对话。对很多人来说，对关键对话的理解往往是“解决问题的唯一机会”“挽救人际关系的唯一对话”或“彻底改变所有问题的唯一方法”。

可是，如果我们能换一种思路看待关键对话会怎样呢？如果我们将其视为一次长期对话的开始，从这里努力挽救失败的人际关系，从这里开始努力改变错误的做法，结果会怎样呢？如果我们改变在共同目的和互相尊重的基础上展开一次性对话的初衷，转而以此为基础营建更充实的人际关系，结果会有什么不同呢？换句话说，要想把书中的原则和技巧当作建立人际关系，打造团队和巩固家庭的有效方式，我们必须学会把目光放得更远，从长期角度来衡量问题。我认为，对这些技巧最明智的应用应当是将其转化成行为习惯、生活方式和爱的体现，而不是偶尔用它们来解决一下生活中的小冲突。

几年前，正值青春期的女儿开始让我忧心忡忡。她一直是个品学兼优的孩子，但那一段时间成绩开始突然下滑，从优秀一直滑落到及格线。这种情况让她出现了很大的变化，放学后不再跟同学一起玩，而是把自己关在房间里不肯出来。我感觉到，她肯定遇到了什么严重的问题。

可是，尽管我使用了各种技巧和她交流，最终得到的只是冰冷的沉默或气恼的拒绝。即使她主动交流，往往也是抱怨一通或是说些愤愤不平的话。

显然，如果从这个角度来判断，我和女儿之间的关键对话无疑是失败的。因为我们之间既没有建立对话，也没有解决问题。但不可否认的是，长期坚持应用这些原则会产生非常重要的影响。我的每一次努力尝试都让女儿感到对话气氛越来越安全，每一次以尊重的方式应对她的讥讽和挖苦都会让安全感得以滋润，每一次在她发作时停止询问都表明了我对她的隐私的尊重。渐渐地，当我表明自己只想帮助解决问题时，她的抵触情绪开始融化了。

接下来奇迹出现了，经过几个星期的耐心努力，女儿感受到了足够

的安全感，终于主动找我说出了内心的困扰，向我寻求帮助。我们的对话充满理解和选择，让她坚定了继续通过这种方式解决问题的信心。

如果你完全按照我们建议的技巧去做，但对方仍拒绝对话，你肯定无法实现对话。不过，只要你持之以恒，继续坚持以善意的方式对待对方，继续表现真诚的目的，继续尊重对方，努力寻找共同目的，最后对方一定会被你感动而加入对话的。

[1] 1英寸＝0.0254米。

作者简介

本书作者团队曾出版过四本《纽约时报》畅销书，即《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》《关键改变》。



科里·帕特森（Kerry Patterson）著有多部获奖培训作品，曾负责过多个长期行为变化调查研究项目。2004年，科里获得杨百翰大学马里奥特管理学院迪尔奖，以表彰他在组织行为领域的杰出贡献。科里在斯坦福大学从事组织行为方面的博士研究工作。



约瑟夫·格雷尼（Joseph Grenny）是一位知名主题演讲师，也是在企业变革研究领域从业20多年的资深顾问。此外，他还是非营利组织Unitus的共同创始人，该组织致力于帮助世界贫困人口实现经济自立的目标。



罗恩·麦克米兰（Ron McMillan）是一位广受好评的演讲师兼企业咨询顾问。他是柯维领导力研究中心的创立者之一，曾担任该中心的研发部副总裁。罗恩和众多企业领导合作过，其中既包括一线经理也包括《财富》500强企业高级总裁。



艾尔·史威茨勒（Al Switzler）是一位著名咨询顾问兼演讲师，为《财富》500强中数十家企业提供过服务，主要从事培训和管理指导工作。艾尔是密歇根大学行政开发中心讲师。

VitalSmarts公司简介

作为一家企业培训和组织表现力领域的创新企业，VitalSmarts公司的宗旨是帮助团队和企业组织实现它们最为关注的目标。公司利用其获奖培训产品和长达30年之久的调查研究结果，成功为《财富》500强中的300多家企业提供过服务，以久经验证的方式帮助它们实现重要的企业变革，为它们带来快速、可持续和可衡量的行为表现提升。VitalSmarts公司曾两次被《公司》杂志评选为美国成长速度最快的企业，迄今为止已在全球培训过75万人。

VitalSmarts可提供多种培训服务，其中包括作者四本畅销书的配套课程。每一种服务课程都注重高效技巧和实用策略，能有效地改善企业表现。VitalSmarts公司作者已出版四本《纽约时报》畅销书，分别是《关键对话》《关键冲突》《关键影响力》《关键改变》。此外，公司还提供现场咨询、调查研究、管理团队开发和演讲等服务。

www.vitalsmarts.com/global